

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO
SOSTENIDO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS “MOBIL EL
JARDIN” EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DENICE LORENA ANDRADE VILLALBA

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS

QUITO, DICIEMBRE 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Ing. Alexandra Ramírez

Ing. Juan Carlos Erazo

AGRADECIMIENTO

A mi madre que con su amor, cariño y comprensión me ha apoyado en todo momento incondicionalmente, siendo siempre en mi vida la fuerza que me impulsa a alcanzar mis sueños.

A mi padre que desde el cielo me ha sabido guiar por el camino del bien y por ser mi motivación para culminar lo que me propongo en la vida.

A la Estación de Servicios Mobil El Jardín que con su ayuda, colaboración y permisos permitieron la realización del presente trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me impartió sus conocimientos en los salones de clases; brindándome a sus mejores maestros y a mis directores, Ing. Rodrigo Saltos, Ing. Alexandra Ramírez e Ing. Juan Carlos Erazo quienes compartieron no sólo sus conocimientos sino también sus experiencias.

Denice

DEDICATORIA

A Dios por ser el eje principal de mi vida, por sembrar en mí siempre la confianza y hacer que nunca me dé por vencida.

A mis padres que con su ejemplo me enseñan a ser cada día mejor.

A mi hermano Wilson que con su cariño y apoyo siempre estuvo alentándome y a la persona que es mi orgullo porque desde el momento en que nació fue mi mayor inspiración, mi hermana Melany.

A mis amigos y familiares, quienes me brindan siempre su apoyo y paciencia, alentándome en cada momento compartiéndome sus experiencias con una alegre sonrisa, ofreciéndome su amistad.

Dénice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1 LA EMPRESA Y SU ENTORNO

- 1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
- 1.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA
- 1.3 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL
- 1.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS
- 1.5 ESCENARIO DE SEGURIDAD
- 1.6 ESCENARIO LEGAL
- 1.7 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES CON EL SECTOR
 - 1.7.1 Ministerio de Energía y Minas
 - 1.7.2 DINAPA
 - 1.7.3 El Negocio de los Combustibles

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- 2.1 ANÁLISIS EXTERNO. ENTORNO INDUSTRIAL Y COMPETITIVO
 - 2.1.1 Fuerzas de Porter**
 - 2.2.1.1 Amenaza Nuevos Competidores
 - 2.2.1.2 Rivalidad entre Competidores
 - 2.2.1.3 Poder de los Proveedores
 - 2.2.1.4 Poder de los Compradores
 - 2.2.1.5 Amenaza Productos Sustitutos
 - 2.1.2 Mercado Potencial**
 - 2.2.2.1 Segmentación por Tipo de Consumidor
 - 2.2.2.2 Análisis Cliente Consumidor
 - 2.1.3 Productos Sustitutos**
 - 2.1.4 Competencia (Comercializadoras)**
 - 2.2.4.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Competencia Directa
 - 2.1.5 Investigación Cualitativa de Mercado**
 - 2.1.5.1 Introducción de la Investigación de Mercados
 - 2.1.6 Diagnóstico Externo**

- 2.2 ANÁLISIS INTERNO
 - 2.2.1 Introducción
 - 2.2.2 Análisis Organizacional: Recursos y Capacidades de Acuerdo al Organigrama
 - 2.2.3 Variable de Mercadeo
 - 2.2.4 Sector Administrativo
 - 2.2.5 Variable Legal
 - 2.2.6 Seguridad
 - 2.2.7 Sector Financiero
 - 2.2.8 Instalaciones
 - 2.2.9 Responsabilidad Ambiental
 - 2.2.10 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
 - 2.2.11 Diagnóstico Interno

- 2.3 MATRIZ FODA

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE IMPLEMENTACIÓN

- 3.1 VISIÓN
- 3.2 MISIÓN
- 3.3 OBJETIVOS GENERALES
 - 3.3.1 Objetivos Específicos
- 3.4 POLÍTICAS GENERALES
- 3.5 PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO BASADO EN BALANCE SCORECARD
- 3.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA
- 3.7 PERSPECTIVA FINANCIERA
- 3.8 PERSPECTIVA DEL CLIENTE
- 3.9 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
- 3.10 DESARROLLO DE PLAN OPERATIVO EN LAS ÁREAS DE MEJORAMIENTO
- 3.11 LINEAMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

4 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA IMPLEMENTACIÓN

- 4.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HISTÓRICO DE LA EMPRESA.
- 4.2 PROYECCIÓN DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SIN IMPLEMENTACIÓN
- 4.3 PROYECCIÓN CON IMPLEMENTACIÓN
- 4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO SIN IMPLEMENTACIÓN EN RELACIÓN A CON IMPLEMENTACIÓN
- 4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACIÓN,
 - 4.5.1 Valor Actual Neto
 - 4.5.2 Tasa Interna de Retorno

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.2 RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO

ANEXO

ANEXO

ANEXO

RESUMEN EJECUTIVO

La Estación de Servicios Mobil el Jardín ha sido satisfactoria en cuanto a su gestión financiera y operativa en la actualidad, sin embargo la competencia ha hecho que la empresa presente un leve estancamiento económico debido a la falta de estrategias competitivas y operativas, de esta manera se da el presente estudio, para desarrollar un modelo estratégico de gestión, mismo que está basado en la planificación estratégica y el *BalancedScorecard* para generar mejores beneficios para la empresa.

El presente estudio de investigación se lo realizó a través de un análisis tanto externo como interno de la industria y la empresa para pasar asídesarrollar la propuesta estratégica, donde se ha desarrollado el direccionamiento estratégico, planteando estrategias basadas en: posesionar la marca en el mercado, mejorar el servicio al cliente y el desempeño administrativo, diversificar los servicios complementarios como la lubricadora y minimarket, apoyados de la publicidad necesaria. Conservar el precio justo y medida exacta, incrementar la publicidad regional tanto para la gasolinera como para sus servicios complementarios y lograr el control de los objetivos de venta y seguimiento administrativo, como principales estrategias. Con ello y respaldado de una evaluación financiera ha sido posible determinar que el proyecto será rentable logrando con una inversión de \$13500 alcanzar una rentabilidad del 30% con lo cual le permite a la empresa organizarse, crecer y servir mejor a la comunidad.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la presente investigación es el de crear un modelo de gestión estratégica, apoyado en el modelo de *BalancedScorecard*, que permita un crecimiento sostenido para la estación de servicios “Mobil el Jardín” en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

La Estación de Servicios Mobil el Jardín se crea en el año de 1997 adquiriendo éxito en su gestión operativa y financiera, sin embargo los niveles de competencia en los últimos años y los requerimientos de mejoramiento en su gestión y competitividad han hecho que la empresa tenga un leve estancamiento económico, debido a la falta de estrategias competitivas que permitan atraer una mayor cantidad de clientes al mercado como son el sector automotriz, cooperativas de transporte, en el que se ha visto la falta de políticas de mercadeo en la promoción de sus productos derivados como filtros, aceites, aditivos y servicios extras como: lavado express y minimarket y es así como se crea la necesidad de desarrollar un modelo estratégico de gestión para potenciar a la estación de servicios y generar mejores beneficios para la empresa.

El estudio se realizará en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, estudio que se elaborará a partir de los conocimientos adquiridos durante la carrera y la investigación realizada, principalmente en metodologías aplicadas como son la planificación estratégica y el cuadro de mando integral *BalancedScorecard*.

En el desarrollo del presente trabajo, para realizar el modelo de gestión gerencial a la Estación de Servicio Mobil el Jardín, se tomará en cuenta el diagnóstico de la matriz

FODA, a través de la cual se podrá analizar la situación actual frente a la industria y así poder identificar cuáles son las oportunidades de la empresa. Además se utilizará las cinco fuerzas de Porter para la evaluación del mercado, adicionalmente se observará la situación financiera para conocer el nivel de posicionamiento y su situación actual en el mercado, para poder realizar un plan estratégico que permita a la empresa retomar posición en el mercado y ser competitiva en el mismo a través de un modelo de gestión que le permita un crecimiento sostenido. Finalmente se realizará una evaluación financiera de la implementación con el fin de determinar la viabilidad de la propuesta estratégica y su impacto en la empresa.

1 LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En la ciudad de Ibarra, el 15 de Marzo de 1972 el señor Hugo Mario Murgueytio, empieza su negocio de mecánica llamada Toyota en la que realizaba labores de vulcanizadora, enderezada y pintura, al paso de los años la ciudad va creciendo y por lo tanto aumenta el parque automotor y es así como el Sr. Murgueytio recibe varias propuestas por parte de comercializadoras, entre ellas nacionales como Petróleos y Servicios y transnacionales como Mobil, Repsol y Shell para que realice un cambio en el giro de negocio a expendio de gasolina.

Después de un largo estudio realizado por la familia Murgueytio consideran como la mejor propuesta la transnacional Mobil Brasil, abanderándose con ella en el año 1997 a su vez el Sr. Murgueytio empieza haciendo la nueva construcción con equipos modernos de esa época dados por la franquicia de Mobil Brasil, ofreciendo a la ciudadanía una gasolinera con servicios de gasolina eco (extra), super y diesel, de esta manera queda atrás la mecánica, para convertirse en una Estación de Servicio llamada Mobil el Jardín

Durante la administración siempre ha estado a cargo la Sra. Sandra Murgueytio para atender de la mejor manera a sus clientes, parque automotor e instituciones, y así se conserva hasta la actualidad, sin embargo los altos niveles de competencia y la necesidad de una organización estructurada obligan a la empresa a que busque una operación estratégica en su gestión, motivo del presente estudio.

1.2 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La Compañía se denomina “Mobil el Jardin.”, la misma que tiene condición Brasileña y está sujeta a las leyes del Ecuador y a los Estatutos Internos de Mobil.

La Compañía Estación de servicio “Mobil El Jardín” se constituye hace quince años y tiene un plazo de duración de 25 años, contados desde la fecha de inscripción de la franquicia, plazo que podrá ser prorrogado o disminuido, y la Compañía podrá disolverse por las causas previstas en la Ley.

El objeto social de la Compañía es: Actuar como comercializadora en la distribución de combustibles.

1.3 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

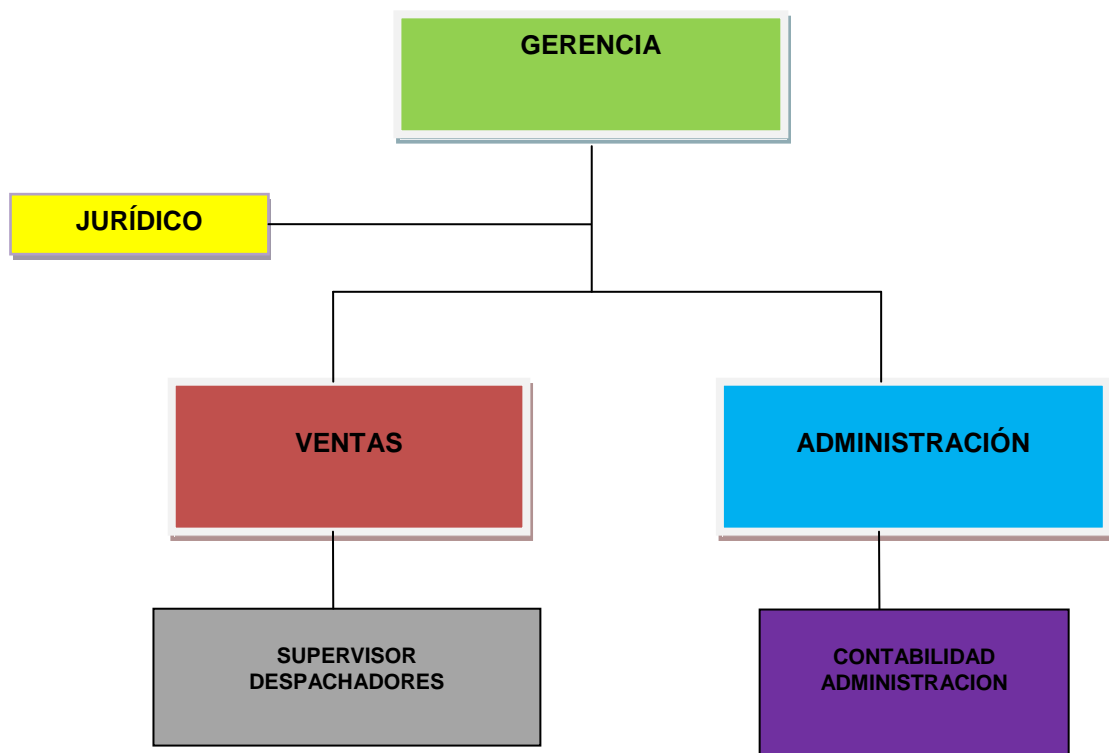
En la actualidad la Compañía “Mobil El Jardín” cuenta con un organigrama formalmente establecido, en el que se puede considerar la estructura funcional que presenta la misma, donde se observa, que se encuentra a la cabeza de la empresa, la gerencia que toma las decisiones periódicas acerca de la visión, políticas generales y el vigilar que se maneje apropiadamente el capital y los bienes de la empresa y a su vez vela por el buen desempeño operativo de la estación de servicios. En las áreas operativas se encuentra el área de ventas con los despachadores. Por su parte el área de administración es la encargada de vigilar la contabilidad y administración general,

los informes de cartera, el área de facturación, compras, recepción y bodegaje del combustible.

A continuación se presenta el organigrama funcional de la empresa y posteriormente se detallan las unidades funcionales y el proceso productivo de la empresa:

Gráfico N° 1

Organigrama funcional de la estación de servicios “Mobil El Jardín”



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Denice Andrade

Unidades funcionales que conforman la Estación de Servicio “Mobil el Jardin”

En forma sencilla pero clara, se ha determinado las principales responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo en la Estación de Servicios “Mobil el Jardin”

GERENCIA

La gerencia es el mayor nivel ejecutivo de la empresa, responsable de ejecutar, dirigir y aplicar las políticas generales así como supervisar el cumplimiento de las actividades básicas del nivel auxiliar u operativo dentro de la Administración de la Compañía.

A demás cumple las siguientes funciones:

- Custodia de todos los bienes de la Estación.
- Redacción y contestación de oficios y comunicados.
- Reportes e informes del funcionamiento de la Estación.
- Autorizar gastos.
- Controlar el movimiento financiero.
- Atención y solución a quejas y problemas de los clientes.
- Además de más funciones correspondientes a su cargo.

ASESORÍA JURÍDICA

Entre las funciones que desarrolla se encuentran:

- Mantener actualizadas las normas y disposiciones de orden legal relacionadas con la actividad de la institución.
- Elaborar los contratos que respalden las operaciones de la empresa.

- Realizar toda clase de trámites judiciales que demande la marcha de la Estación de Servicios.
- Recomendar, las normas legales o los mecanismos jurídicos que permitan aplicar o mejorar las actividades de la Estación de Servicios.

VENTAS

Supervisor

- Mantenimiento de controles de la estación.
- Control de puntualidad del personal.
- Control, pedido y recepción de requerimientos de combustibles.
- Inspección de las instalaciones, asegurándose su buen funcionamiento.
- Otras funciones que la Gerencia le encargue, correspondientes a sus funciones.

Despachadores

- Atención al cliente.
- Reportes diarios de ventas.
- Tanqueo, cobro y facturación de las compras de combustibles por parte de los clientes.
- Revisión de las existencias en los tanques de reserva y surtidores.
- Mantenimiento y limpieza del surtidor a su cargo.

- Solicitud a Gerencia del abastecimiento del combustible.
- Limpieza de su espacio de trabajo.
- Conocer y practicar las medidas de seguridad de la Estación.
- Dar aviso de accidentes o errores en el manejo del combustible
- Entrega del turno, con su reporte y dinero recaudado de las ventas.
- Además de más funciones correspondientes a su cargo.

UNIDAD ADMINISTRATIVA

La Estación de Servicio “Mobil el Jardin” no dispone de una unidad administrativa específica, sin embargo es importante mencionar que en base a la relación existente con la Comercializadora Mobil, la función de la unidad Administrativa de Mobil, se encarga de mantener un control sobre el equipamiento, adquisición de bienes para los distribuidores, servicio que entregan a estos de forma permanente.

El personal encargado de la unidad administrativa, posee experiencia en el área, lo que le permite el desenvolvimiento efectivo en este soporte a las distribuidoras; esto representa una fortaleza de medio impacto para Mobil.

Contabilidad y Administración

El personal encargado de esta unidad, posee experiencia en el área, lo que le permite un desempeño efectivo. Se dispone de un control interno contable u operativo, para el mejor manejo financiero y operativo.

Es muy importante mencionar que la Estación de Servicios “Mobil el Jardin” cuenta con las áreas independientes de: Cartera, Facturación y Compras, y Recepción y bodega, que son fundamentales en las actividades que desarrolla la Estación de Servicios.

1.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS

El proceso productivo de la estación de servicio se inicia con la provisión del combustible o las entradas al proceso, luego la producción u operación misma interna y finalmente la entrega del producto mediante el llenado de los tanques de los automóviles o vehículos mayores.

A continuación se detalla las principales actividades internas de la estación de servicios previas a la entrega del producto al consumidor final:

- Llega el tanquero a la estación, se ubica en el área de recepción de combustible.
- Primero el empleado mide con una varilla de cobre los compartimentos del tanquero donde se encuentra el combustible.

- El tanquero se debe conectar a tierra (especialmente en épocas de lluvia)
- Se procede a vaciar el combustible mediante la conexión de manguera (del tanquero hacia la bocatomía del tanque).
- Una vez que esté vaciado, se procede a tapar los tanques, mediante la utilización de tapas herméticas.
- Luego el empleado mide en los tanques de almacenamiento con varilla de cobre, la cual debe coincidir con los galones que viene en el tanquero.
- El inventario total del producto no debe exceder al 85% del total de capacidad de almacenaje.
- Se habla con el representante de la comercializadora Mobil y se encarga de hacer la facturación y despacho.
- Los propietarios pagan a la comercializadora MobilCiaLtda el 1.5% sobre el valor de la utilidad mensual, a través de este pago la comercializadora MobilCiaLtda implementa los incentivos como son:
 - Póliza de seguro contra todo riesgo
 - Mantenimiento de la estación (pintura)
 - Uniformes de los empleados

- Ayuda técnica (en caso de remodelación)
- Préstamo, ayuda financiera (mejora)

1.5 ESCENARIO DE SEGURIDAD

Las operaciones hidrocarburíferas en el Ecuador, tienen normas de seguridad que deben adoptar los centros de distribución de combustible. Cada estación para obtener el permiso de operación, debe presentar un estudio ambiental, el cual consiste en una estimación predictiva o presente de los daños o alteraciones ambientales, con el fin de establecer las medidas preventivas, las actividades de mitigación y las medidas de rehabilitación de impactos ambientales producidos por la comercialización de combustibles y todas las actividades que se encuentren implícitas en la misma.

1.6 ESCENARIO LEGAL

Marco Legal del Sector de Combustibles

El decreto de libre comercialización de combustibles, establece las bases de un mercado de libre competencia¹. Esto significa que existen facilidades para que en un mismo mercado, se instalen estaciones de servicio de cualquier comercializadora, nacional o extranjera, que por definición van a ofrecer el mismo producto.

La preferencia de los consumidores radicará entonces, en la calidad de las instalaciones, servicios ofrecidos y negocios complementarios.

Esta arraque que se está dando en el contexto legal, implica un mayor grado de competencia donde las estaciones de servicio que se apropiarán de una mayor parte del mercado, serán las que hayan realizado las inversiones necesarias para modernizarse y ofrezcan mejores productos y servicios. Sin embargo es el Estado (PetroEcuador), quien distribuye los combustibles a las comercializadoras, al mismo tiempo, las comercializa al consumidor final por medio de su filial PetroComercial.

Esto se refleja en una competencia no muy leal, puesto que en cuestión de precios, PetroComercial, al no tener márgenes de gasto administrativo “extra” por este expendio, puede bajar más sus precios, en comparación con las comercializadoras. Estos márgenes de comercialización constituyen una amenaza de alto impacto para la

¹Cfr. Presidencia del Ecuador.(2009). El Periódico de Negocios del Ecuador.

Estación de Servicios “Mobil el Jardin” ya que si el Estado decide bajarlos es posible que la participación de las comercializadoras disminuya.

1.7 RELACIONES INTERINSTITUCIONALES CON EL SECTOR

Dentro de las Relaciones Interinstitucionales con Estación de Servicios “Mobil el Jardin” se menciona a las siguientes:

1.7.1 Ministerio de Energía y Minas

El Ministerio de Energía y Minas mediante acuerdo ministerial N° 205 publicado en el Registro Oficial N° 487 del 20 de julio de 1994, expidió las disposiciones para ejecutar las actividades de almacenamiento, transporte, comercialización y venta al público de los derivados del petróleo, producidos en el país o importados.

En este Acuerdo Ministerial se contempla prácticamente todo el proceso de comercialización de combustibles; es decir, mediante este documento, se definen los conceptos básicos de los elementos que intervienen en el proceso, se emiten normas para la calificación de las personas naturales y jurídicas para que estas puedan comercializar los derivados del petróleo, de igual manera expide disposiciones de la forma en que deben llegar estos productos al consumidor final.

En lo que respecta a los distribuidores de combustible, es decir a las Estaciones de Servicio, su existencia se fundamenta en las disposiciones de este cuerpo legal, el mismo que en su orden define: “Art.2.- DISTRIBUIDOR: es toda persona natural o jurídica legalmente calificada por una comercializadora para realizar bajo la marca de esta la venta y distribución de los derivados del petróleo, al consumidor final, para lo cual tiene que poseer un centro de distribución propio o arrendado”.²

El ejercicio de las actividades de la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos será controlado por la Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH), ya sea, directamente o a través de las compañías calificadas.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos es el organismo técnico-administrativo dependiente del Ministerio de Energía y Minas quien controla y fiscaliza las operaciones de hidrocarburos en forma directa o mediante la contratación de profesionales, firmas o empresas nacionales o extranjeras especializadas.

1.7.2 DINAPA

Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA), es la entidad encargada del control ambiental para los centros de distribución de combustible, además esta entidad tiene a su cargo la aprobación del estudio del

²Cfr. Registro Oficial 487. 20 de Julio 1994. Art. 2.

impacto ambiental de las instalaciones de almacenamiento o certificado de las normas ambientales para el medio de transporte presentado por las estaciones.

1.7.3 El Negocio de los Combustibles

Para comprender mejor el negocio de los combustibles (gasolineras) y su manejo, se empezará definiendo lo que es una gasolinera.

Gasolinera: “Entiéndese por gasolinera, aquella instalación destinada a la venta al público de gasolinas y gasóleos de automoción, suministrando directamente en el depósito del vehículo”.³

Estación de venta de gasolina: “significa e incluye cualquier establecimiento o lugar de negocio donde se vende al detal gasolina y/o cualquier otro combustible para vehículos de motor y estos se entreguen mediante depósito de los mismos dentro de los tanques de los vehículos de motor”.⁴

Actualmente las compañías petroleras utilizan el concepto de gasolinera y estación de servicios indistintamente, ya que ahora se pueden encontrar en las gasolineras otros tipos de servicios como tiendas, lavado de vehículos, etc.

Los productos que principalmente se comercializan en una estación de servicio son derivados del petróleo. Estos se clasifican de acuerdo a su punto de inflamación en inflamables o combustibles.

³ Cfr. R., GARCÍA y GROSS. (1998). Pequeño Larousse Ilustrado. México. Editorial Larousse.

⁴Cfr. Ibídem.

- Inflamables: los que tienen un flash point menor de 100 °F. En esta categoría se ubican las gasolinas súper y extra.
- Combustibles: Los que tienen un flash point mayor de 100 °F. En esta categoría se ubica el diesel.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se realizará un diagnóstico situacional para establecer cómo se encuentra la empresa en su ambiente tanto externo como interno, que permitan identificar oportunidades o amenazas; así como los aspectos de fortaleza de gestión y aquellos que implican debilidades para el desarrollo de la actividad empresarial; además se realizará un estudio de los competidores en base al esquema de las Cinco Fuerzas de Porter; finalizando con la propuesta de un nuevo direccionamiento estratégico.

Sin importar el sector en el que opera una empresa se debe tomar en cuenta las fuerzas de entorno. Con este análisis se logrará establecer el mercado en el cuál se desenvuelve la empresa, tomando en cuenta las influencias de los factores que actúan en él.

Las actividades de la Estación de Servicio, en este análisis se ve expuesta a la influencia de las grandes fuerzas que interactúan en el ambiente de los negocios, razón por la que impactan directa o indirectamente en los resultados obtenidos o generados por la empresa en un período determinado.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO. ENTORNO INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

Ayuda a analizar desde un punto de vista externo a la organización, es decir, ver desde afuera hacia adentro de la empresa, para ir conociendo el desarrollo de sus actividades diarias.

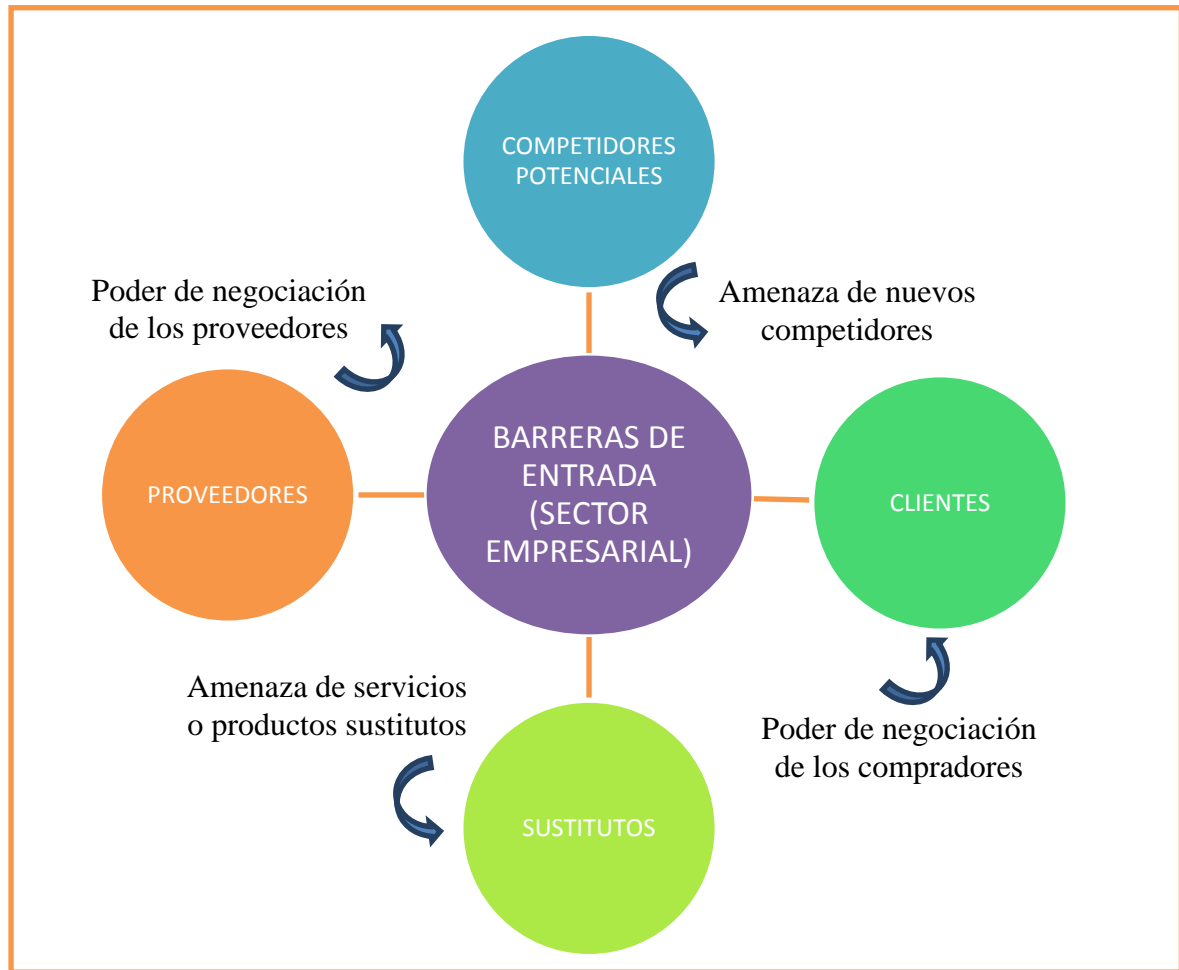
En este punto se realizará un análisis industrial competitivo basado en las cinco Fuerzas de Porter.

2.1.1 Fuerzas de Porter

Para los gerentes examinar las fuerzas competitivas del ambiente constituye un desafío pues este análisis permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Michael Porter, inspirado en esta necesidad desarrolló un modelo llamado MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, que se presenta en el gráfico a continuación. Porter argumenta que una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Mientras que una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, ya que permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

Gráfico N° 2



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Denice Andrade

2.1.1.1 Amenaza Nuevos Competidores

Las barreras de entrada para las comercializadoras son difíciles, por los excesivos permisos de diversas entidades gubernamentales. "El segmento o el mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son o no fáciles de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado"

Algunas de las barreras de ingreso al sector de comercialización de combustibles son:

- El capital para la construcción de una Estación de Servicios es medianamente alto.
- Supervisión constante de la DNH a las estaciones de servicios, ya que realizan una visita mensual para fiscalizar la calidad del combustible.
- Control de la DINAPA sobre el impacto ambiental que tienen las estaciones.
- Las comercializadoras no pueden incrementar el precio porque el Estado es el único ente que está en capacidad de hacerlo, a excepción de la gasolina súper.

ANÁLISIS

Dado a la dificultad de ingresos o barreras que se presentan para la entrada al medio de la comercialización de combustibles, es favorable para la estación de servicios actualmente constituida, por tanto esta variable es una oportunidad de mediano impacto ya que con estas barreras no es posible crear una competencia, fácilmente.

2.1.1.2 Rivalidad entre Competidores

Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan de una industria pero tienen capacidad de hacerlo si se deciden.

La rivalidad entre competidores en el mercado de combustibles es importante, pues el mercado es muy sensible a variaciones de precios y ligeramente de calidad, aunque depende también de la demanda, de la ubicación, los requerimientos del cliente, los servicios y ventajas de brindan las comercializadoras.

Difíciles barreras de ingreso mantienen a los rivales potenciales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos son muy altos.

ANÁLISIS

Esta fuerza de rivalidad entre competidores es para la Estación de Servicios “Mobil el Jardín”, una amenaza de alto impacto ya que tiene el riesgo por el mercado de libre competencia que existe en el nuestro país de entrada de nuevos competidores.

2.1.1.3 Poder de los Proveedores

Los proveedores pueden tornarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la misma.⁵

ANÁLISIS

El proveedor real de la Estación de Servicios “Mobil el Jardin”, es el Mobil Brasil representado por MobilCia Ltda. A pesar de ser un país petrolero, el Ecuador es importador de combustibles, el estado ecuatoriano subsidia a los mismos, además éste tiene el control de precios.

En este caso esta variable es una amenaza de alto impacto ya que al imponer el estado los precios de los combustibles, puede reducir el margen de utilidad de las comercializadoras y de las estaciones de servicios.

⁵P., KOTLER. (1998). *Planificación Estratégica*. México: McGraw Hill.

2.1.1.4 Poder de los Compradores

Los usuarios se pueden considerar una amenaza competitiva cuando tienen la capacidad de obligar a la compañía a bajar los precios, o cuando solicitan mayor calidad en los productos o servicios. Por el contrario, cuando los clientes son frágiles suministran a la compañía una oportunidad porque tienen la capacidad de aumentar los precios y por lo tanto incrementar su rentabilidad.

ANÁLISIS

En el sector de venta de combustibles, los distribuidores no tienen ninguna influencia en el volumen de ventas, ya que al ser los combustibles productos de consumo básico los consumidores no ejercen ningún control sobre las estaciones porque tienen que obtener el producto obligatoriamente para poder realizar sus actividades laborales.

En conclusión, para la Estación de Servicios “Mobil el Jardin” el poder de negociación de los distribuidores es una amenaza, porque es el gobierno quien ejerce el control sobre el volumen de venta de los combustibles, y además tiene la potestad de regular los precios, transformándose en una oportunidad de alto impacto.

2.1.1.5 Amenaza Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos bienes o servicios que satisfacen similares necesidades del consumidor.⁶La presencia de productos sustitutos representa una fuerte amenaza competitiva para las empresas, limita el precio, fragmenta el mercado, reduciendo así la rentabilidad de las mismas.

En el mercado ecuatoriano el riesgo de utilización de productos sustitutos es aún mínimo ya que otras fuentes alternativas de energía están en capacidad de sustituir a los derivados del petróleo a un precio similar para la población.

El producto sustituto de los combustibles que ha tenido mayor acogida en los últimos años es el gas, la Dirección Nacional de Hidrocarburos se encuentra realizando estudios para que en caso de que el combustible sea remplazado por el gas las estaciones sean autorizadas como centro de expendio.

Otras fuentes alternativas que representan una amenaza en el mediano plazo es la energía solar y el biocombustible, sin embargo para el mercado latinoamericano resulta aún muy costoso implementar, adquirir y mantener tanto vehículos que dispongan de esta tecnología, así como a

⁶P., KOTLER. (1998). *Planificación Estratégica*. México: McGraw Hill.

que exista este tipo de combustible; sin embargo, en algunos países de Europa ya se utiliza este tipo de energía, pero en un pequeño porcentaje.

ANÁLISIS

Hoy en día los combustibles no tienen sustitutos, son productos de consumo básico, ya que los vehículos dependen de él para funcionar, por lo cual las personas tienen la necesidad de comprarlo y no pueden sustituirlo por otro. Al no existir en este momento productos sustitutos para los combustibles éstos son una oportunidad de mediano impacto para la Estación de Servicios “Mobil el Jardin”

2.1.2 Mercado Potencial

Lo primero que se analizará en relación al mercado potencial será el poder determinar el segmento al cual está dirigida la estación de servicio, para ello a continuación se presenta un análisis de segmentación por el tipo de consumidor.

2.1.2.1 Segmentación por Tipo de Consumidor

La estimación de tipos de consumidores por frecuencia y primer recordatorio de despachadores identifica a los segmentos:

Gasolina:

Extra:

- Taxis
- Camionetas de Alquiler
- Autos particulares
- Otros de menor frecuencia: Furgonetas escolares, motos, etc.

Súper:

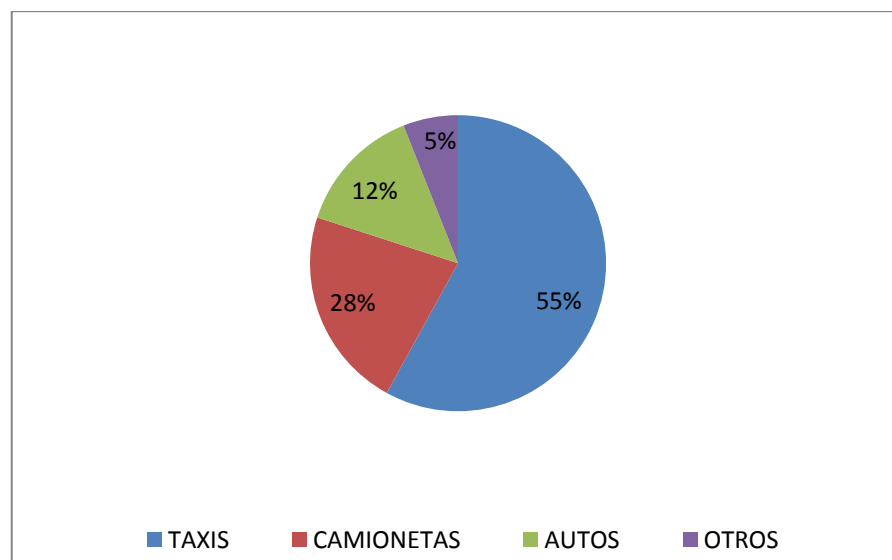
- Autos particulares nuevos (mayor al año 2000)

Diesel:

- Buses de Transporte Urbano
- Buses de Transporte Interprovincial
- Transportes de cargas medianas y pesadas

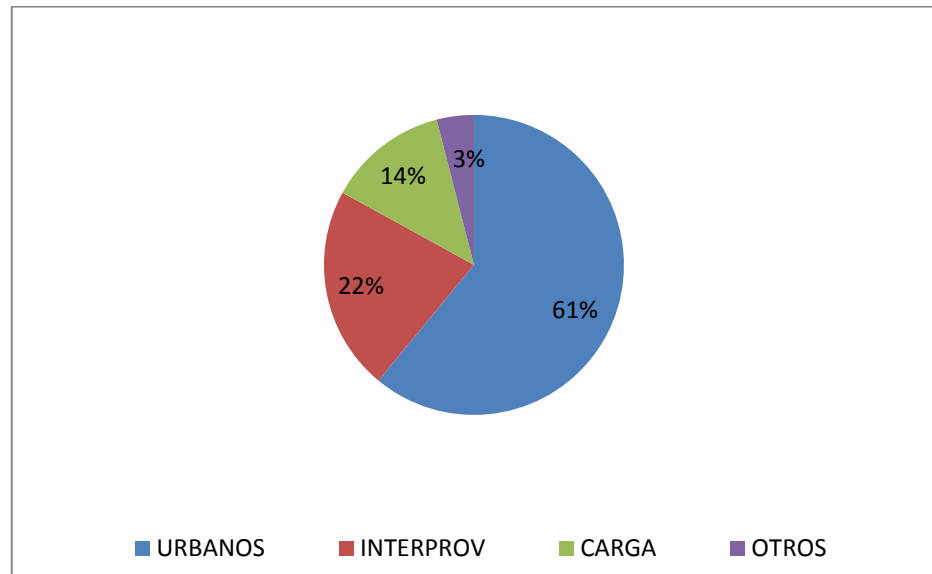
Cuadro N° 1**Distribución por tipo de consumidor**

GASOLINA	Taxis	55%
	Camionetas de Alquiler	28%
	Autos Particulares	12%
	Otros	5%

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Dénice Andrade**Gráfico N° 3****Distribución de despacho de gasolina, por tipo de consumidor****Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Dénice Andrade**Cuadro N° 2**

DIESEL	Buses Urbanos	61%
	Buses Interprovinciales	22%
	Transportes de carga	14%
	Otros	3%

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Dénice Andrade

Gráfico N° 4**Venta de despacho de diesel, por tipo de consumidor**

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Distribución por origen del consumidor

Locales 86%

De Paso 14%

2.1.2.2 Análisis Cliente Consumidor

Para analizar al consumidor directo de la estación de servicios se ha considerado los siguientes factores:

- Tipos Perfiles
- Expectativas Necesidades
- Motivos de Compra y Satisfacción
- Factores de riesgo que influyen en la compra

Cuadro N° 3

TIPOS Y NECESIDADES	MOTIVOS DE COMPRA	FACTORES DE RIESGO
TAXIS Busca precio Baja capacidad económica Solo lo necesario Mayoría son choferes	Sector Geográfico Medida Exacta Reabastecimiento Disponibilidad 24 horas	Fidelidad no definida Aprecian relación y servicio Precio es factor delicado, sensible y clave Cantidad es Clave, siempre busca medida exacta. Atención rápida, Alta volatilidad
CAMIONETAS De alquiler Manejan más propietarios que choferes Baja capacidad económica	Sector Geográfico Mas fidelidad Solo el día	Precio – Cantidad Volumen de compra irregular Tanquean menos pero más volumen
AUTOS PARTICULARES	Reabastecimiento	Medida Exacta muy apreciable Atención Gasolina Súper
Buses Urbanos Mayoría manejan choferes	Cliente Habitual Alguna relación Ruta, habito de reabastecimiento	Aprecian la relación Hora definida, y hábitos regulares
Buses Interprovinciales	Cliente regular Alguna relación Ruta, habito de reabastecimiento Mayor volumen que urbanos Gustan Promociones	Precio y cantidad Poca Fidelidad, Ruta con muchas opciones de estaciones de servicio Hábitos no definidos Aprecian trato personalizado
Transportes de Carga	Ruta Facilidad de Ingreso Aprecian promociones Alguna relación	Precio Cantidad Aprecian trato personalizado

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Cuadro N° 4**Factores de compra, por importancia**

Medida Exacta	23	37%
Situación Geográfica	15	24%
Servicio de calidad al cliente	8	13%
Precio	6	9%
Marca, costumbre	4	7%
Promociones, servicios	4	7%
Contratos	2	3%
MUESTRA	62	100%

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Dénice Andrade

Resultados de investigación realizada a través de una encuesta. Proporcionada por la estación de servicio sobre un universo de 62 consumidores de gasolina extra o súper entre el 25 de Marzo y el 31 de Marzo del 2012 en 5 diferentes lugares distantes de los centros de consumo.

2.1.3 Productos Sustitutos

En relación a productos sustitutos, en el Ecuador no existen productos sustitutos de los combustibles. Tal vez el único existente pero que es ilegal es el gas que es utilizado por algunos taxistas, pero esto no es un gran competidor, ni tampoco tiene importancia.

La entrada de nuevos competidores tampoco es una fuerza importante ya que en el sector no existen localidades disponibles como para la aparición de un nuevo establecimiento por las situaciones ya mencionadas anteriormente.

2.1.4 Competencia (Comercializadoras)

Los competidores se identifican por sector geográfico de reabastecimiento de los consumidores y por el despacho de los mismos productos a precios diferentes. Aquellas estaciones de servicios que están fuera del ámbito natural de la zona no se consideran competidores directos con las premisas que disputan el mercado global de Ibarra, en cierto modo son competidores indirectos.

La competencia directa está formada por los distribuidores de combustibles. Se considera distribuidores toda persona natural o jurídica legalmente calificada por una comercializadora para realizar bajo su marca, la venta y distribución de los derivados del petróleo al consumidor final, para lo cual tiene que poseer un centro de distribución propia o arrendada.

Existen 11 estaciones de servicio en Ibarra, de los cuales 3 pueden ser considerados competidores directos y 8 competidores indirectos.

A continuación se detalla la localización de las estaciones de servicio para analizar el nivel de competencia:

Cuadro N° 9**Servicios y tamaño de las estaciones de servicio competidoras**

ESTACIÓN DE SERVICIO	COMPITE	SURTIDORES	MANGUERAS	PARQUEOS	SERVICIOS
PyS La Florida	Indirecto ciudad	9	26	8	Minimarket– teléfono – lavadora- local comercial.
PySAugusvic	Directo ciudad	7	22	5	Restaurante
PrimaxDivec	Directociudad	3	16	2	Mini Lavadora
Ep Petroecuador	Directo ciudad	4	18	6	Local comercial – farmacia
PySJerusalem	Indirecto ciudad	4	24	3	Local comercial-banos-mini lavadora
PyS El Olivo	Indirecto ciudad	10	32	10	Minimarket – local comercial- restaurante- banos
Petroecuador Terminal	Indirecto ciudad	5	26	8	Minimarket– teléfono-restaurante— farmacia
PyS 28 de Septiembre	Indirecto ciudad	6	24	5	Teléfono-minimarket
Petroecuador Policia	Indirecto ciudad	4	14	3	Local comercial-telefono
Exxonmobil Mercado	Indirecto ciudad	5	24	10	Local comercial, teléfono, mini lavadora
Exxonmobil El Jardin	-	3	18	6	Minimarket- teléfono- lavadora-banos

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Dénice Andrade

2.1.4.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Competencia Directa

A continuación se presenta un cuadro en el que se detalla las principales fortalezas y debilidad de las empresas que se constituyen en competencia para la Estación de Servicios “Mobil el Jardín”.

Cuadro N° 10

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mobil El Jardín	Buena atención, Medida Exacta, marca	Administración Menor capacidad Mínima utilidad
PySAugusvic	Calidad, Aditivos, Marca Servicio al cliente	Acceso de una solavía Sensación de ser cara
PrimaxDivec	Calidad, Aditivos, Marca Servicio al cliente	Muy estrecha Poca capacidad de atención Sensación de ser cara
Ep Petroecuador	Buen servicio, Medida exacta Atienden con prontitud, Promociones	Muy estrecha Acceso de una sola vía
PySJerusalem	Medida exacta, Amplitud de parqueo, Posicionamiento	Acceso de una sola vía
PyS El Olivo	Ventas por contratos Posicionado en Diesel Facilidad de parqueo	Distante Atiende solo tráfico exclusivo
PyS 28 de Septiembre	Facilidad para parqueo de buses y camiones	Medida inexacta, imagen y equipo dan sensación de anticuados

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

2.1.5 Investigación Cualitativa de Mercado

2.1.5.1 Introducción de la Investigación de Mercados

Antes de implantar un servicio al mercado o un nuevo producto, es necesario hacer un estudio previo con el objeto de analizar las características del consumidor y verificar quiénes son los competidores, entre otros aspectos.

Además, esta metodología no sólo se aplica al momento de empezar un negocio nuevo, también es recomendable realizarla de forma continua para rectificar el durante y el después de este proceso. Es posible que, una vez lanzado el producto o servicio, surjan nuevos competidores o cambien los hábitos de compra y la conducta del consumidor; por lo que la investigación de mercados es el método de estudio adecuado para conocer lo que sucede en el entorno.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, explicarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

La importancia de la investigación de mercado es muy alta, ya que sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita los riesgos y especialmente ayuda para que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre.⁷

La Investigación de mercados presenta dos enfoques básicos: La investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. En este punto se analizará la segunda pues se desea conocer las cualidades del mercado, es decir determinar aspectos diversos del cliente como: actitudes, intenciones, gustos y preferencias.

Además que la investigación cuantitativa tiene como objeto la recolección extensa de gran cantidad de datos orientados a obtener conclusiones a través de procesos estadísticos. No profundiza en los contenidos de la información, más bien generaliza.

La Investigación Cualitativa se divide en:

Exploratoria:

1. Información Secundaria
2. Encuestas Piloto
3. Analogías o Simulaciones
4. Casos

⁷J., JANY. (2000). *Investigación Integral de Mercados, un enfoque para el siglo XXI*. Colombia: McGraw Hill. 2da. Edición. p. 7.

Orientadora:

1. Entrevistas
2. Técnicas Proyectivas
3. Técnicas de Observación

La investigación cualitativa tendrá una perspectiva exploratoria y orientadora, exploratoria porque se recurrirá a información secundaria es decir, información que ya existe y ha sido recolectada para otro propósito. En la investigación se recurrirá a documentación propia de la Estación de Servicios, información obtenida de las entidades que regulan las actividades de este tipo de negocio (gasolineras), instituciones como la DINAPA, Ministerio de Energía y Minas e información del Internet.

Y es Orientadora pues en base a las técnicas de observación que se ha realizado en la Estación de Servicios para conocer los servicios que comercializa, las áreas de la empresa, los diferentes procesos, etc.

Las acciones que se realizarán en la observación se enumeran a continuación:

- Recopilación de la información general.
- Revisión de archivos y registros.
- Observación de los procesos.

- Observación del mantenimiento de instalaciones, estructuras, equipos y componentes asociados en cada una de las actividades operacionales y laborales de la estación de servicio.

2.1.6 Diagnóstico Externo

Luego de realizar un análisis de todos los factores externos que tienen influencia en las actividades que desarrolla la empresa, se realiza un breve diagnóstico externo, el mismo que se presenta en un cuadro en forma de resumen, para posteriormente determinar las Oportunidades y Amenazas.

Cuadro N° 14

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
ESTACIÓN DE SERVICIOS “MOBIL EL JARDIN”	<ul style="list-style-type: none"> • Baja participación en el mercado de venta de Diesel. Para el 2011 la Estación de servicios vendió alrededor de 234629,17USD, frente a 2532625,8 USD que fue la cantidad mayor vendida por otra empresa en el mismo año. • En relación a la venta de gasolina extra la empresa vendió 463952,07 USD, obteniendo más participación en este mercado. • Finalmente la venta de gasolina super fue de 141473,62 USD, ubicándose con una participación intermedia en este tipo de segmento.
COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 11 Estaciones de Servicio en Ibarra, de los cuales 8 son considerados como competidores directos y 3 como indirectos. • Debido a las barreras de entrada para la comercialización ha sido un poco difícil que nuevos competidores ingresen al mercado, de ahí la baja cantidad de Estación de Servicios existentes.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica tres segmentos de compradores: compradores de gasolina Extra, Súper y Diesel. • Según el tipo de consumidor, los taxis se constituyen en el principal cliente de consumo de gasolina, seguido de las camionetas. Por su parte el consumo de diesel se da en mayor medida por los buses urbanos constituyéndose en el cliente potencial, así como también en los buses interprovinciales pero con menor frecuencia de compra. • Por otro lado, en cuanto a la distribución por origende

	<p>consumidor: el 86% se lo realiza a nivel local y la diferencia a aquellos compradores considerados de paso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principales motivos de compra se dan: por la ubicación geográfica, disponibilidad las 24 horas, medida exacta, el reabastecimiento, servicios de calidad, precios y las promociones.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Principal proveedor es MOBIL Brasil representado por MobilCia. Ltda.
SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado ecuatoriano el riesgo de utilización de productos sustitutos es mínimo, pues no existen productos sustitutos que se comercialicen. • Existe un producto sustituto ilegal que es utilizado por los taxistas y es el gas.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

En base al diagnóstico anterior se establece las oportunidades y amenazas para la Estación de Servicios “Mobil El Jardín”.

OPORTUNIDADES

- La ubicación en la que se encuentra la Estación de Servicios Mobil El Jardín impulsa a una buena demanda del combustible diesel por parte de camiones, volquetas, trailers, buses de transporte de pasajeros, etc. En tiempos de feriado los consumos aumentan considerablemente.
- Existe un notorio crecimiento automotriz en los últimos años.
- Muchas estaciones de servicio no tienen un desempeño estratégico en el mercado.
- Un alto porcentaje de clientes ha demostrado fidelidad con Estación de Servicios Mobil El Jardín, sus consumos lo han venido haciendo desde hace más de 3 años.

AMENAZAS

- El constante aumento de precios en los productos y repuestos básicos para mantener una Estación de Servicios en óptimas condiciones, versus el margen de utilidad del combustible estable desde hace mucho años atrás.
- La inestabilidad jurídica y política del país hace que exista un riesgo permanentemente en las empresas tanto a nivel económico como a nivel de regulaciones legales.
- Aparición de combustibles sustitutos que replacen a los actuales y esto provoque una caída en ventas.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Introducción

Una vez investigadas las fuerzas externas que intervienen en el desarrollo de la Estación, ahora el estudio se dirige a aquellos factores o fenómenos cercanos a la Estación de Servicios, y se lo denomina el Entorno Interno.

Con la intención de tener un mejor contenido sobre el entorno interno de la Estación de Servicios se procede a realizar un análisis detallado de las áreas que conforman la empresa como son: Recursos Humanos, Mercadeo,

Administrativo, Legal y Financiera; adicionalmente se realiza un análisis en lo referente a las instalaciones, Seguridad y Responsabilidad ambiental.

2.2.2 Análisis Organizacional: Recursos y Capacidades de Acuerdo al Organigrama

A pesar de que se mantiene una estructura organizacional en la empresa, no está especificada operativamente y no se practican las funciones de manera definida. La administración está a cargo de la mayor parte de la gestión y operaciones administrativa – financieras y los operadores y supervisores de la parte netamente operativa, los demás cargos no están especificados u operan en dirección de los objetivos. Por tanto no existe direccionamiento en relación a la comunicación o convenios y relaciones públicas con empresas. Existe un asesor jurídico externo encargado de solventar los requerimientos legales y altercaciones que pueda tener la empresa, pero no opera ligado a la empresa permanentemente y tampoco existe una orientación a los recursos humanos y su capacitación por parte de la administración, como se muestra en el organigrama estructural de la empresa, presentado en el capítulo I, literal 1.3 del presente estudio.

No se ha trabajado con un esquema de administración por metas u objetivos, para la estación de servicios Mobil El Jardín, solamente se cuantifica el volumen de ventas y las comparaciones han sido de años anteriores. El único indicio de la situación ha sido en base a los balances que se disponen, pero no

se analizan periódicamente, el único análisis es el presentado en el presente estudio.

2.2.3 Variable de Mercadeo

Existe muy poca preocupación por conservar una imagen atractiva para el público, de igual manera muy poca planificación para crear incentivos a los clientes de años y la falta de estrategias para atraer mejor a nuevos clientes. Otro factor que se puede controlar son las ventas, factor que puede mejorar con capacitación al personal para una mejor atención. Los gastos dentro de la Estación de Servicios no mantienen ningún tipo de presupuestos o costear crédito cuando la empresa no ha recurrido a ningún tipo de financiamiento para hacerlo.

2.2.4 Sector Administrativo

No hay en la Estación de Servicio un documento en el cual se detalle las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir los trabajadores, aspecto que influye en gran medida en la eficiencia, y control en las operaciones de cualquier empresa, por lo que será necesario considerar en las estrategias y el modelo de gestión gerencial de la Estación de Servicios.

Adicionalmente es posible considerar que el área administrativa aunque es una de las que mayor cantidad de operaciones realiza, no dispone de funciones por objetivos, ni un proceso esquematizado de trabajo que permita hacer más eficiente las operaciones y mantener el control a la empresa, es por ello la necesidad de analizar atentamente los requerimientos de esta área para el planteamiento de las estrategias empresariales.

2.2.5 Variable Legal

El departamento legal es externo a la empresa y se presenta a manera de asesor externo para el caso de controversias y como soporte a los requerimientos legales de la misma. No es considerado un área de alto impacto en la empresa, pero si un soporte significativo para la misma.

2.2.6 Seguridad

En términos generales, existe entre las empresas distribuidoras conciencia del peligro que conlleva el manejo de sustancias inflamables como son los combustibles, y las empresas petroleras han implementado los protocolos y controles de seguridad necesarios para buen manejo.

El riesgo y peligro de una gran explosión e incendio de los combustibles almacenados en los tanques, es poco probable. La inflamación de combustible en los tanques subterráneos es difícil debido a la ausencia de la combinación de oxígeno y combustible necesarios para la explosión. Los riesgos son más altos durante la venta y descarga de productos a quise requiere tomar las precauciones para la eliminación de fuentes de inflamación y derrames.

Además, se establecen los procedimientos para la operación; estos procedimientos y normas constituyen el Manual de Procedimientos Operacionales (MPO) de las compañías y distribuidores.

En la actualidadlo más nuevo y creciente en este rubro, son los controles ambientales. Estos controles incluyen instrumentos, medidores, sensores, y alarmas para evitar y controlar fugas, filtraciones, y derrames.

En resumen, mayores los riesgos (explosión e incendio) en términos de probabilidad son de baja ocurrencia, y no es un riesgo ocupacional rutinario de la operación de la estación de servicio.

2.2.7 Sector Financiero

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa de compras y ventas por producto para el año 2011 se tiene lo siguiente:

Cuadro N° 15

COMPRAS Año 2011

PRODUCTO	VALORES
EXTRA	395842,83
DIESEL	230744,22
SÚPER	118504,69
TOTALES	745091,74

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Cuadro N° 16

VENTAS

PRODUCTO	VALORES
EXTRA	463952,07
DIESEL	234629,17
SÚPER	141473,62
TOTALES	840054,86

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Con estos datos preliminares es posible considerar los siguientes análisis:

1. Análisis de ventas por producto
2. Análisis marginal

1. Análisis de ventas por producto

Este estudio permitirá analizar no solamente las ventas de manera general, sino la participación que tienen las ventas y sus beneficios de acuerdo a los productos de la empresa.

Cuadro N° 17

Ventas y beneficios por producto, Estación de Servicios Mobil El Jardin 2011

	COMPRA	VENTA	BENEFICIO	PORCENTAJE
EXTRA	395842,83	463952,07	68109,24	72%
DIESEL	230744,22	234629,17	3884,95	4%
SÚPER	118504,69	141473,62	22968,93	24%
			94963,12	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Como se observa, la mayor cantidad de ventas es debido a la gasolina extra, mientras que en menor proporción se da por la gasolina súper, existiendo una participación en los beneficios de 72% de la gasolina extra, es por ello la importancia de observar este análisis con el fin de determinar qué producto actualmente produce mayores utilidades a la empresa.

2. Análisis marginal

A pesar de que las ventas generadas son mucho mayores en el caso de la gasolina extra, es necesario analizar también los beneficios marginales, es decir por unidad que la empresa obtiene, para ello se ha considerado los datos proporcionados por la empresa, en los cuales se consideran ya los valores netos de compra y venta.

Cuadro N° 18

Análisis marginal de precio de compra y venta

PRODUCTO	PRECIO COMPRA	PRECIO VENTA	DIFERENCIA
DIESEL	0,81	0,91	0,10
SÚPER	1,56	1,85	0,29

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Como se puede observar, la gasolina Súper posee un beneficio marginal mucho mayor que en el caso de los otros combustibles, es por ello la importancia de que a este tipo de gasolina y su venta al mercado correspondiente, no se le quite atención, pues con un incremento en este tipo de ventas se podría incrementar los beneficios también de manera importante.

Proyecciones de ventas

Las proyecciones de ventas permitirán a la empresa analizar si actualmente se está incrementando la generación de beneficios, así como la situación general de la empresa, para ello se ha utilizado la información proporcionada por la

empresa de su estado de pérdidas y ganancias consolidado, el cual se presenta a continuación:

Cuadro N° 19

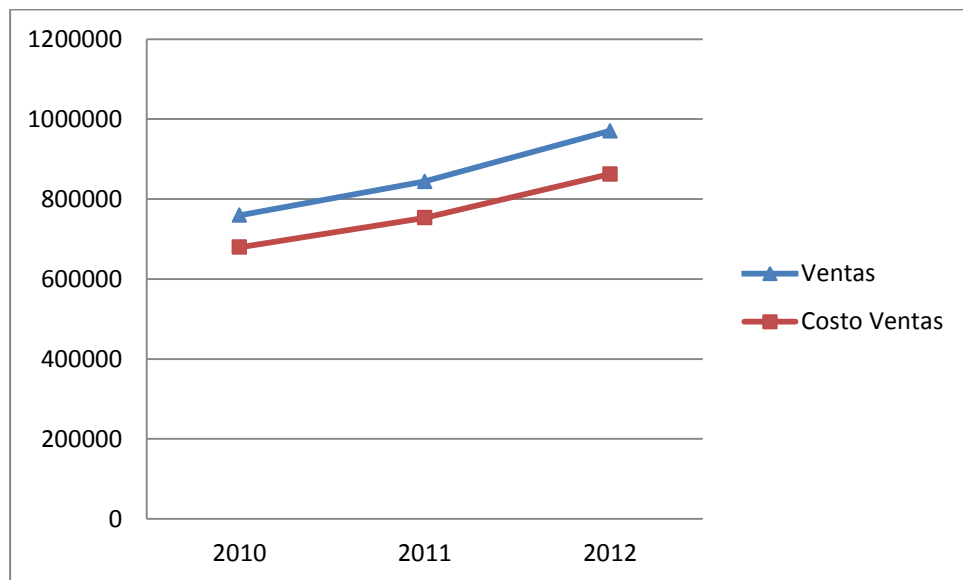
Estado de resultados históricos de la Estación de Servicios Mobil el Jardin

		2010	2011	2012
+	Ventas	759540,28	843933,62	970585,76
-	Costos de ventas	679544,93	752986,85	862431,98
	Utilidad bruta	79995,35	90946,77	108153,78
+	Otros ingresos	25,45	28,28	32,52
-	Gastos generales	77625,42	86250,56	99187,941
=	Utilidad antes de impuestos	2395,38	4724,49	8998,36
-	15% Participación trabajadores	359.31	708,67	1349.75
=	Utilidad	2036.07	4015,82	7648.60

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

A continuación se presenta el gráfico de las ventas y costos históricos de la empresa y su tendencia.

Gráfico N° 14**Gráfico las ventas y costos históricos de la empresa 2010 – 2012****Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Dénice Andrade

Como se observa en el gráfico, la tendencia actual es creciente, podemos concluir que la proyección es clara una tendencia lineal de crecimiento.

2.2.8 Instalaciones

Para desarrollar sus actividades el establecimiento cuenta con las siguientes instalaciones:

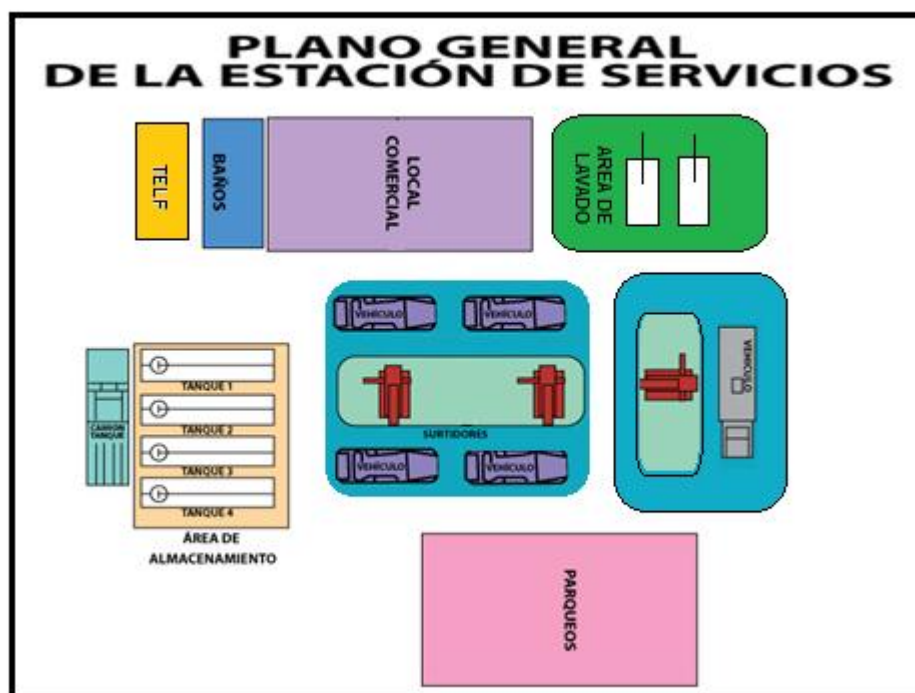
- Locales de ventas, bodegas, oficinas y servicios higiénicos.
- Tanques subterráneos de almacenamiento de combustibles.

- Islas con dispensadores para el expendio de combustibles, o unidades de suministro.
- Sección de lavadora de autos

Además las instalaciones cuentan con:

- Tuberías entre los tanques y los surtidores de combustible; respiradores para vapores (gases) generados en los tanques de almacenamiento de combustibles;
- Sistemas de recuperación de vapores (en estaciones de servicio modernas); Cámaras separadoras de sólidos, aceites y grasas, para el control de los líquidos que se vierten al sistema de alcantarillado.

Gráfico N° 15



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Unidades de Suministro de Combustibles

La unidad de suministro o surtidor es el conjunto de elementos que permiten el expendio de combustibles al público, formado en general, por la pistola, mangueras, medidor, bomba y motor, separador y eliminador de gases.

Los surtidores deben ubicarse de manera que permitan que los vehículos que estén siendo abastecidos, queden completamente dentro del recinto del establecimiento.

La estación de servicio ofrece algunos servicios anexos como el servicio de lavado, venta de comida rápida y cuenta con las siguientes instalaciones adicionales:

- Compresor de aire y de agua.
- Lavadora de automóviles de operación manual.
- Construcciones para expendio de comida.

Gráfico N° 16



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Dénice Andrade

2.2.9 Responsabilidad Ambiental

La estación de servicios está situada al inicio de la zona urbana de la ciudad, observándose en sus alrededores locales comerciales, tiendas y viviendas. La zona en la que se asienta la estación posee suelo seco, no constituye un entorno protegido, área con categoría de reserva, parque regional o zona con especies protegidas. Por lo tanto debido a la ubicación la estación debe considerar los siguientes planes de prevención y aplicación:

- a. Prevención y Mitigación de Impactos
- b. Plan de Contingencias
- c. Capacitación y educación ambiental
- d. Manejo de Desechos sólidos, líquidos y gaseosos

Las áreas de mayor impacto se pueden considerar las siguientes:

- a. Área de almacenamiento
- b. Área de despachos

2.2.10 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

Para efectuar la limpieza de los tanques de almacenamiento no se debe exponer a gases de combustibles perjudiciales para la salud, razón por la cual no existe la precaución necesaria requerida, pues de acuerdo a las normas de seguridad exigidas para este tipo de operación se debería contar con equipos de protección personal como:

- Ropa protectora
- Botas plásticas
- Mascarilla protectora de doble filtro
- Gafas de seguridad y
- Guantes de goma

2.2.11 Diagnóstico Interno

Previo al análisis Fortalezas y Debilidades se ha realizado un diagnóstico interno en base a los requerimientos inmediatos de la empresa a través del cual se ha obtenido los siguientes resultados.

Cuadro N°

Situación Actual	Limitaciones Criterios	Propuesta	Resultados Esperados
<ul style="list-style-type: none"> • No están definidas Metas y Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones no asignadas • No hay gestión de Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar funciones • Capacitar en Administración por Objetivos • Llevar Control a través de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conoce lo que se va a vender • Nos permite evaluar el desempeño de todos
La Gerencia está distribuida y ejecuta funciones ante la demanda o a tiempo parcial	Decisiones son tomadas por equipo administrativo	Designar un gerente con funciones claras y trabajo en base a objetivos	Incremento de las ventas por gestión de mercadeo y seguimiento

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

En base al diagnóstico anteriorse establece las Fortalezas y Debilidades para la Estación de Servicios “Mobil el Jardín”.

FORTALEZAS

1. El 90% del personal de despacho o atención al cliente se trata de empleados con más de 3 años de experiencia.
2. Que el personal sea familiar en los principales puestos de control hace que exista más confianza para el buen manejo de la empresa.
3. El precio de venta de la gasolina súper es inferior a la de otras Estaciones de Servicio de la ciudad.
4. La infraestructura de la estación es amplia, moderna y tiene un mantenimiento constante.
5. Se cuenta con servicios adicionales.
6. El control de ventas y de inventarios es a diario, por lo que se reduce las posibilidades de faltantes del combustible en los tanques.

DEBILIDADES

1. No se ejecuta un plan de acción sobre su segmentación de mercado.
2. No se conoce de la calidad de servicio, atención ni lo que piensan los clientes.
3. No se ha desarrollado inteligencia competitiva es decir investigar como competir mejor.
4. No se asigna presupuesto para dar valor a la marca.
5. Existe poca o casi nula inversión en publicidad e imagen de la estación de servicio tanto al interior como al exterior de la misma.

2.3 MATRIZ FODA

Una vez estudiado el diagnóstico, se presenta de manera esquematizada las estrategias seleccionadas en base a la matriz FODA.

Cuadro N° 21

	Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO	Empleados con experiencia.	No se ejecuta plan sobre mercado
	Personal es familiar - control confiable	No existen presupuestos.
	El precio gasolina super es inferior	No se conoce de la calidad de servicio
	Infraestructura amplia, moderna	No se ha investigar como competir mejor
ANÁLISIS EXTERNO	Se cuenta con servicios adicionales	No se asigna presupuesto para dar valor a la marca
	Buen control de ventas y de inventarios.	Poca inversión en publicidad e imagen de la estación de servicio.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
La ubicación permite incremento de demanda de diesel.	Mantener el mantenimiento y crecimiento de las instalaciones	Implementar el micromercado y promocionarlos
Hay crecimiento automotriz.		
Las E/S no tienen un desempeño estratégico en el mercado.	Utilizar el slogan de precio justo-medida exacta	Posicionamiento de la marca en el mercado
El crédito para el pago del combustible		Incrementar los medios de promoción
Fidelidad de clientes	Capacitación al personal en atención y calidad	
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Apertura de nuevas estaciones.		
La subida de precios en los productos y repuestos.	Monitorear las regulaciones de país y tomar decisiones oportunas	Establecer planes y presupuestos anuales
La inestabilidad jurídica y política.		
Aparición de combustibles sustitutos		

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Dénice Andrade

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE IMPLEMENTACIÓN

El estudio realizado anteriormente ha tenido el objetivo de desarrollar una propuesta de implementación estratégica que permita a la empresa conseguir sus objetivos a mediano plazo, permitiéndole mejorar la organización e incrementar los beneficios de la estación de servicios “Mobil el Jardín”, de esta manera en la propuesta se ha desarrollado la base filosófica de la empresa y se ha esquematizado la planificación estratégica de la misma.

3.1 VISIÓN

Obtener los mayores estándares de servicio al cliente en el expendio de combustibles, logrando conseguir de nuestros servicios complementarios empresas de calidad, rentables e independientes, con una marca que genere al cliente confianza y satisfacción, para que a largo plazo exista una mayor participación de mercado a nivel de la provincia de Imbabura.

3.2 MISIÓN

Estamos para servir a un público que requiere productos y servicios de calidad, logrando usuarios satisfechos tanto en la compra de combustibles, como en servicios

complementarios, contribuyéndose en apoyo a la comunidad y al mismo tiempo al beneficio de la empresa.

3.3 OBJETIVOS GENERALES

Adquirir una mayor intervención en el mercado con un servicio de calidad y la expansión de sus servicios complementarios de manera que la empresa pueda tener mayores índices de rentabilidad, mientras mantiene un excelente servicio al cliente y la satisfacción de los usuarios.

3.3.1 Objetivos Específicos

- Reforzar las fortalezas que actualmente tiene la empresa a fin de mantener la rentabilidad y conseguir un crecimiento adicional.
- Ofrecer un servicio de mayor calidad que la competencia en el expendio de gasolina y la oferta de servicios.
- Expandir los servicios complementarios:
 - Mini mercado actual.
 - Utilizar el espacio actual utilizado para lavado de autos para montar una lubricadora de servicio ágil.

- Posicionar la marca o nombre de la estación de servicio en el mercado.
- Lograr una satisfacción permanente de los clientes.
- Utilizar estrategias de marketing que permitan obtener los beneficios enunciados.

Así, incrementar las utilidades de la empresa a través del servicio público de calidad ofertado.

3.4 POLÍTICAS GENERALES

Responsabilidad

Conservar la responsabilidad en el trabajo, actuado siempre con estándares de búsqueda de calidad en la entrega de servicios y productos que la estación provee.

Trabajo

Desvelarse por el cumplimiento de los objetivos día a día como un aliciente de haber realizado una labor bien cumplida a favor de la sociedad y de manera personal.

Cumplimiento

La parte principal del proyecto es el cumplimiento de cada uno de los planes estratégicos a través de la implementación del plan operativo, por lo tanto gran parte de los principios será dar cumplimiento constante del plan.

Crecimiento

Conservar siempre el crecimiento y mejoramiento continuo de acuerdo a las nuevas tecnologías que hayan sido investigadas mejorando de esta manera los procesos y servicios, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Competitividad

Crear nuevas ideas y ponerlas en práctica antes que la competencia, asegurando una ventaja competitiva para la empresa.

Satisfacción del cliente

Mediante el trabajo ejecutado se pretende obtener la complacencia de los clientes, entregando un servicio rápido, de calidad y con cantidad justa.

3.5 PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO BASADO EN BALANCE SCORECARD

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. La medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización.

Para ello, es necesario contar con herramientas que manifiesten de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y que provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones midan sus actividades en términos de sus estrategias y su visión de futuro.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser vinculadas a cuatro perspectivas, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en dichas variables. Las perspectivas formuladas por Kaplan y Norton en su modelo *BalancedScorecard* son: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje e innovación.

Vale la pena recalcar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo a sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Puesto que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos.

Entre la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de *BalancedScorecard* destacan: 1. Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización; 2. Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas independientes de rendimiento y productividad; 3. Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos; 4.

Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos; 5. Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos; y 6. Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos.

Se ha manejado el *BalancedScorecard* como medio de control del cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, estableciendo indicadores, metas, periodicidad de revisión y la perspectiva en la que se enmarca cada objetivo. Esta herramienta debe ser revisada con la periodicidad indicada, para poder evaluar de manera correcta y oportuna el desempeño de la planeación estratégica.

De esta manera el plan estratégico basado en el *BalancedScorecard* es por tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que tendrá como base:

- Realizar una estrategia consistente y transparente.
- Dar a conocer la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Enlazar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

3.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las estrategias basadas en el análisis previo y de acuerdo a los requerimientos de seguimiento del *BalancedScorecard* se resumen de la siguiente manera:

1. Posesionar la marca en el mercado y la imagen corporativa.
2. Mejorar el servicio al cliente y el desempeño administrativo a través de una capacitación completa al personal que permita cumplir los objetivos y estrategias previstas.
3. Diversificación y fortalecimiento de los servicios complementarios como son el fortalecimiento de la lubricadora y minimarket, apoyados de la publicidad necesaria.
4. Mantener el precio justo y la medida exacta.
5. Aumentar la publicidad regional tanto para la gasolinera como para sus servicios complementarios.
6. Fortalecer y mantener el servicio a la comunidad
7. Mantenerse atento a las amenazas que se presentan en el entorno.

De esta manera, a continuación se detalla cada una de las estrategias:

1. Posicionamiento de la marca e imagen corporativa

Crear nueva imagen corporativa con logotipo, slogan, colores, etc. a través de expertos en el diseño gráfico publicitario.

Conservar la imagen de la marca en distintos lugares de la localidad exponiendo sus beneficios para que esta se posicione en la mente de los clientes.

Para el posicionamiento se planteará:

- Ubicar la marca en la mente del consumidor.
- Promover difusión y asociación con los otros negocios de la E/S.
- Realizar publicidad para posicionamiento.
- Hacer visible la marca, logo y slogan a clientes y consumidores, en overoles de despachadores y en todo tipo de impresión gráfica.
- Identificar a los despachadores con una tarjeta plástica y su nombre con el logo, marca y fortaleza: PRECIO JUSTO - MEDIDA EXACTA.
- Resaltar en publicidad y promoción la fortaleza: SIEMPRE CERCA DE UD.
- Resaltar en publicidad y promoción: SERVICIO 24 HORAS.

2. Capacitación.

A los despachadores:

Lograr que se atienda bien al cliente y que no existan fugas en cuanto a mal despacho.

Otros puntos a tratar en la capacitación del personal, se encuentran los siguientes:

- Salude de manera entusiasta, diga Bienvenido!
- Atienda de manera ágil y proactiva
- Mencione la fortaleza: “Siempre aquí Ud. Tiene la medida exacta”
- Invite al cliente a regresar: “Gracias por su compra, vuelva pronto”
- Mejorar la atención: Contacto visual, sonría, agradezca, invite a regresar. Hay que evaluar en cada despachador la ejecución de estas normas hasta que se conviertan en hábito.
- Mejorar presentación, overoles limpios, gorra, manos limpias, área de servicio impecable.

3. Extensión de servicios, diversificación

- Aumentar los servicios de lubricadora en el espacio de lavado que actualmente tiene la estación, incrementando las oportunidades de negocios, lo cual por una parte permite extender el negocio, creando nuevas fuentes de ingreso y fortaleciendo las actuales y por otra parte hay que tomar en cuenta que son fuentes utilizadas por muchas gasolineras a lo largo del país, con lo cual no existe contraposición al tipo de negocio y metas propuestas sino más bien permite ofrecer servicios adicionales a los usuarios, consiguiendo una diversificación del servicio y la satisfacción del cliente, la razón misma de la empresa y a la vez permite atraer más clientes debido al servicio.
- Mejorar el servicio y variedad del actual micro mercado ofreciendo un servicio de calidad orientado a un mercado muy claramente definido y publicitándolo de la manera adecuada.

4. Calidad de producto y servicio “Precio justo – medida exacta”

Mantener y publicitar la cantidad exacta de producto; para lograr esta estrategia se realizará un ajuste exacto a las máquinas despachadoras y se realizará una capacitación al personal.

5. Precio

Se puede señalar que los consumidores son muy sensibles al precio, pues se ha analizado algunas estaciones de servicio que ofrecen una mínima expresión inferior de precio y consiguen una cantidad mayor de afluencia de vehículos, no se considera

esta como estrategia en este caso pues se está ofertando al cliente un mejor servicio y por tanto solamente se propone un precio justo, por otra parte el ajuste incrementaría la afluencia a una actividad que posiblemente sobrepase la capacidad actual instalada ofreciendo de esta manera un servicio no con la calidad que se busca y susceptible de nuevas amenazas en el mercado y finalmente puede impedir un correcto desempeño de las actividades de los servicios complementarios como minimarket y lubricadora.

Es por ello que no se le toma como parte determinante una estrategia de precios, la cual como se conoce inclusive no es usual como estrategia en este tipo de producto.

Por lo tanto se mantiene a manera de política lo siguiente:

- Precio Justo, Medida Exacta
- Precio competitivos
- Precio que sustenta calidad de servicio

6. Publicidad

Al estudiar el tipo de producto, encontramos que la gasolinera es un servicio con un mercado totalmente regional, es decir los clientes regionales pueden elegirla antes que a otros competidores, en el caso de que ofrezcan una ventaja competitiva interesante para ellos, sin embargo para un cliente no regional, es decir un cliente de paso no va a cambiar su decisión fácilmente ante una promoción o por publicidad adicional, a menos que sea un servicio muy malo y prefiera evitarlo, en otro caso cualquier tipo de promoción adicional será insuficiente para cambiar sus hábitos de consumo.

Es por todo ello que la promoción tiene que ser totalmente regional, pues no es rentable otro tipo de promoción. Por ello se plantea la siguiente promoción regional.

Promoción para la venta de combustibles

- Incrementar el tamaño y visualización del rótulo principal identificativo de la gasolinera.
- Ubicar pequeños rótulos claramente visibles con identificativos de la gasolinera a 2Km.
- Establecer nueva imagen corporativa con logotipo, slogan, colores, etc. a través de expertos en el diseño gráfico publicitario.
- Mantener la imagen de la marca en distintos lugares exponiendo sus beneficios y creando la imagen de la marca en la mente del cliente.
- Un rótulo en la acera de la gasolinera, elaborada de material de neón, con la marca prendido la 24 horas para direccionar a los clientes.

Estrategias de promoción para los servicios complementarios

- Mantener un propio identificativo con su rótulo respectivo del minimarket orientado al segmento objetivo al cual ataque el mismo.
- Mostrar claramente a través de un rótulo la lubricadora con sus servicios principales y a la vez exhibirla en los rótulos generales de la estación de servicio.

- Brindar promociones por cantidad de uso en beneficio de los clientes, que permitan utilizar tiempos muertos de la lubricadora logrando mayor productividad a la misma.

7. Servicio a la Comunidad

Conservar su actual servicio a la comunidad a través de una adecuada relación con los distintos grupos y apoyando sobre todo a los sectores aledaños a la gasolinera, con la finalidad de evitar una posible amenaza.

8. Control de los objetivos de ventas y seguimiento administrativo

Para alcanzar los objetivos de ventas, es necesario fijarse objetivos de despacho medibles, por tanto se trabajará con metas mensuales y anuales para cada producto.

Hay que tener indicadores semanales que con un comparativo a años anteriores permitirá demostrar si se cumple el objetivo mensual.

Procedimientos de estrategia de crecimiento:

- La implementación refleja dos etapas: EFICIENCIA y CRECIMIENTO
- En la etapa de Eficiencia: Excelente atención al cliente, lanzamiento de la nueva imagen de la marca, fijación de objetivos por surtidor para nivelar la tendencia, seguimiento al personal en su desempeño, labores gerenciales de mercadeo.

- En la etapa de Crecimiento: La marca, logo y slogan ya son conocidos en el mercado. El personal es el idóneo, se ha cambiado o perfeccionado en su trabajo. Esta etapa se inicia una vez que se han nivelado las ventas y se fija el objetivo con un crecimiento inicial de un 3% a un 5%.
- Para la evaluación de rendimientos por surtidor, y por ende de la efectividad de los despachadores, resulta muy recomendable un SISTEMA AUTOMATIZADO DE CONTROL DE DESPACHOS DE LOS COMBUSTIBLES.
- Tomar retroalimentación de los clientes. Preguntarles a través de terceros, eventual y esporádicamente que piensan del servicio, que les gustaría de promociones, que dificultades encuentran, etc.

9. Espacio

Ampliar los espacios de ingreso para facilitar la entrada de vehículos a la gasolinera. Aunque un determinante en el incremento de ventas es el incremento de despachadores y de espacio para vehículos, no se propone como estrategia pues el espacio actual no lo permite, pero sí sus accesos.

10. Ante las Amenazas

Para las amenazas externas en el ámbito político de país solamente se puede mantener informados y atentos a los cambios actuales y crear un plan de contingencia ante un caso extremo, mantenerse apoyando al gremio de los dueños de

las estaciones de servicio para así apoyar y ser apoyado en situaciones de dificultad a nivel país.

Para un eventual ingreso de una empresa muy fuerte de competencia directa se elevarán las barreras competitivas propuestas en este trabajo, como ofrecer servicios adicionales al cliente, un excelente servicio, la cantidad exacta y la trayectoria actual, con lo cual se mantendría ya una alta barrera que si no evita, pueda frenar la amenaza de una empresa nueva y fuerte que ingrese al mercado.

3.7 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera está enfocada a dar un seguimiento directivo a la mejora de liquidez, el ciclo operativo financiero, los niveles de apalancamiento y de rentabilidad.

Las actuaciones que se plantea como objetivos estratégicos dentro de esta perspectiva pasan por la mejora de la rentabilidad económica de las inversiones realizadas y la necesidad de aumentar la financiación de la entidad para acometer las necesidades de inversión en formación continua del personal y en la mejora de servicios.

Siendo así, se han diseñado unas líneas estratégicas que permitan alcanzar estos dos objetivos estratégicos. Las líneas estratégicas principales pueden observarse a continuación:

a) Mejora de la rentabilidad económica de las inversiones realizadas

- Diseño y evaluación permanente de indicadores de gestión que permitan un eficiente seguimiento de las inversiones económicas realizadas.

b) Aumento de la financiación

- Indagación de nuevas fórmulas de financiación que permitan a la estación disponer de mayores recursos financieros.
- Aumentar los medios comerciales seleccionados por las estrategias con el fin de aumentar ventas y por tanto beneficios.

Cuadro N° 22

INDICADORES⁸

VARIABLE	INDICADOR	AÑO		PERIODICIDAD DE REVISIÓN
		2010	2011	
Liquidez	Activo corriente / pasivo corriente	1,80	2,4	Mensual
Nivel de endeudamiento (activo)	Pasivo / Activo	17%	30%	Trimestral
Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad neta / capital	30%	35%	Semestral
Rentabilidad sobre activos	Utilidad neta / activos	18%	22%	Semestral

Fuente: Estación “Mobil el Jardin”

Elaborado por: Dénice Andrade

Las estrategias que el presente estudio plantea requieren una inversión que repercuta en el nivel de endeudamiento, pero que aún le mantendría como empresa dentro de índices aceptables e inclusive bajos de apalancamiento.

3.8 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente se dirige a la consecución de dos objetivos estratégicos fundamentales:

- a. El incremento de clientes de la entidad previa satisfacción de sus necesidades ofertando servicios de aseguramiento de alta calidad.
- b. Creación de una imagen corporativa más fuerte, y reconocida por sus servicios y productos de calidad.

⁸ Información desarrollada en base a la información proporcionada por la empresa.

De manera similar a lo señalado para la perspectiva interna, se han diseñado unas líneas estratégicas que permitan alcanzar estos dos objetivos estratégicos.

Las líneas estratégicas principales pueden observarse a continuación:

- a. El aumento de clientes de la entidad previa satisfacción de sus necesidades ofertando servicios de aseguramiento de alta calidad.
- Atención personalizada, amable, rápida y oportuna
 - b. Creación de una nueva imagen identificable de servicios de alta calidad.
 - Diversificación de los servicios en el área de lubricadora y minimarket.
 - Mejoramiento de la calidad de servicio, entrega (precio justo – cantidad exacta) y expresión visual publicitaria de esa calidad.

3.9 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Empezando el estudio a los objetivos estratégicos a asignar a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, entendemos que su contribución para la consecución del objetivo estratégico principal requiere del apoyo al desarrollo de un proceso de formación continua al personal que labora en la estación de servicio tanto a nivel operativo como a nivel administrativo de manera que se fortalezcan los principios, se entienda el fin de la creación de los indicadores y el cumplimiento de los nuevos

estándares de servicio, se mejore la atención al cliente y se mantenga esto por seguridad. Por su parte a nivel administrativo se consiga el liderazgo necesario y el entendimiento de la necesidad del cumplimiento de objetivos y los requerimientos técnicos para el adecuado manejo estratégico y organizado de las operaciones.

3.10 DESARROLLO DE PLAN OPERATIVO EN LAS ÁREAS DE MEJORAMIENTO

Cuadro N° 27

MES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
Actividades	semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Generación de ideas para la nueva imagen		■																																														
Formulación de artes y manual para manejo de imagen		■	■	■																																												
Implementación en material gráfico la nueva imagen				■	■																																											
Capacitación al personal operativo		■		■																																												
Capacitación liderazgo y técnico a personal administrativo					■	■	■																																									
Inversiones y mejoramiento minimarket							■	■	■	■																																						
Inversiones y mejoramiento lubricadora										■	■	■	■																																			
Creación gráfica y uniformes FREDD JUSTO -MEDIDA EXACTA								■	■																																							
Diseño y modificaciones ingreso de clientes														■	■	■	■																															
Diseño y elaboración rotulo grande																■	■	■	■																													
Diseño e implementación rotulos publicitarios																	■	■	■	■																												
Implementación de sistema de control de ventas																		■	■																													
Implementación sistema de control de servicio																			■	■																												
Aplicación de investigación de campo de servicio																					■	■																										
Implementación de herramientas administrativas																						■	■	■	■																							
Diseño de programas de servicio a la comunidad																									■																							
Aplicación de programas de servicio a la comunidad																										■																						
Análisis de amenazas y programa para seguimiento											■	■																	■	■																		
Diseño de programas promocionales												■																			■	■																
Implementación de programas promocionales													■	■	■	■	■															■	■	■	■	■												

Fuente: Estación “Mobil el Jardin”

Elaborado por: Dénice Andrade

3.11 LINEAMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

La revisión del cumplimiento de las metas planteadas en el *BalancedScorecard* debe ser analizada por todos los directivos de la estación de servicios.

Como se mencionó anteriormente, existe una relación íntima entre la estrategia y el BSC. Por esta razón, el proceso de implementación debe empezar con la decisión y la colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en las manos de un responsable coordinador que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración del esfuerzo del equipo de alta dirección. El camino del éxito empieza con un BSC implementado en toda la organización, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo.

Una vez consensuada la estrategia de la organización para la implementación del BSC, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa – efecto ¿Cuál es la satisfacción de los clientes? ¿Cómo están relacionados los recursos de la organización con los procesos internos? ¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento en la sociedad y el servicio a los clientes? Y, finalmente, ¿Cómo están relacionados los recursos, los procesos, y los servicios con el objetivo de creación de valor? Partiendo de un buen modelo institucional, que tiene que estar consensuado por la alta dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la organización, se diseña el BSC.

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero, es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menores (igual o mayor a cuatro), mejor. La razón es que demasiados indicadores diluyen el

mensaje que comunica el BSC y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores para ir segregándolos. Pero es necesario un proceso de síntesis para potenciar esta herramienta.

Los indicadores son escogidos tomando en cuenta las prioridades estratégicas de las organizaciones, las cuales surgen de alguna de las siguientes fuentes:

- Los análisis sobre la oferta y la conducta del consumidor.
- Los análisis internos sobre excelencia operativa, el valor agregado, calidad del servicio y la rentabilidad.
- Análisis del entorno, en cuanto a las tendencias legales, políticas, sociales, económicas y sectoriales, nacionales o internacionales.
- A partir de su visión, de su misión, sus valores o sus objetivos.
- Los análisis estratégicos sobre competitividad y posicionamiento.

No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de la organización y que además se pueda obtener la información para generarlos. Es importante dedicar

tiempo y atención a este proceso para que el BSC no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar el corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, que entre un objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual complejo de explicar). En cualquier caso, siempre es aconsejable que exista un texto acompañando cada perspectiva que comente los resultados obtenidos.

Se deben tener en cuenta algunas precauciones en la implementación del BSC:

- a. El BSC no es una herramienta para seleccionar la estrategia. Si la estrategia no está bien diseñada, no importa que tan bien se haga o ejecute el BSC.
- b. El BSC sí es una herramienta para describir y evaluar el cumplimiento de la estrategia, mediante la selección de los objetivos estratégicos, las acciones fundamentales y los resultados esperados, con base en relaciones causa efecto.
- c. Los BSC permiten una visión concreta de la organización sobre lo que se quiere lograr y cómo. Se enfocan los esfuerzos y recursos de una organización a la obtención de los resultados deseados de corto, mediano y largo plazo.

4 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para realizar una evaluación de la viabilidad económica de la propuesta realizada es necesario determinar primeramente la situación actual de la empresa, para lo cual, parte del análisis se ha realizado en el capítulo II, donde se analiza el sector financiero de la empresa y se puede observar los niveles de crecimiento actuales en las ventas e inclusive los beneficios que la empresa tiene actualmente, es por ello que con esta base de información y el presente análisis se realizará un comparativo entre la situación que actualmente se proyecta para la empresa en los próximos años, con relación a la situación que presentaría la empresa en el caso de implementar las estrategias previstas, es por ello que el análisis inicia con el estado de resultados actual e histórico, para con estos datos proyectar la situación.

4.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS HISTÓRICO DE LA EMPRESA.

Cuadro N° 28

		2010	2011	2012
+	Ventas	759540,28	843933,62	970585,76
-	Costos de ventas	679544,93	752986,85	862431,98
	Utilidad bruta	79995,35	90946,77	108153,78
+	Otros ingresos	25,45	28,28	32,52
-	Gastos generales	77625,42	86250,56	99187,941
=	Utilidad antes de impuestos	2395,38	4724,49	8998,36
-	15% Participación trabajadores	359,31	708,67	1349,75
=	Utilidad	2036,07	4015,82	7648,60

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Dénice Andrade

Como se observa y fue posible analizar en el capítulo 2 la tendencia de las ventas de la empresa es lineal y por tanto para poder proyectar las ventas actuales es posible realizarlo a través de un análisis de regresión lineal, mediante el cual será posible proyectar tanto ventas actuales así como costos generales, los cuales tienen una tendencia definida.

Es necesario tomar en cuenta que el presente análisis corresponde a lo que sucedería sin existir ningún tipo de intervención por parte de la empresa, es decir en el caso de que la empresa mantenga su actual tendencia de crecimiento.

4.2 PROYECCIÓN DE RESULTADOS DE LA EMPRESA SIN IMPLEMENTACIÓN

Para la proyección tanto de ingresos como gastos generales se ha utilizado la regresión lineal. En el caso de los costos de ventas, estos prácticamente son fijos, pues corresponden a un porcentaje de las ventas, mismo que se mantiene prácticamente constante, para ello se ha realizado un análisis del porcentaje de costos de ventas y se ha representado cada año con los siguientes resultados:

Cuadro N° 29

Costos de Ventas

2010	2011	2012	Promedio
89,47%	89,22%	88,86%	89,18%

Fuente: Investigación Realizada Estación

Elaborado por: Dénice Andrade

Como se observa, en todos los años el porcentaje corresponde a un 89% de las ventas, con mínimas variaciones que han sido consideradas para sacar un promedio a través del cual sea posible proyectar los costos de ventas para los futuros años, mismo que corresponde a un 89.18% de las ventas, valor que aporta para el estado de resultados que a continuación se presenta.

Cuadro N° 30

		2013	2014	2015
+	Ventas	1116173,62	1283599,67	1476139,62
-	Costos de ventas	991796,78	1140566,30	1311651,24
	Utilidad bruta	124376,84	143033,37	164488,37
+	Otros ingresos	37,40	43,01	49,46
-	Gastos generales	114066,13	131176,05	150852,46
=	Utilidad antes de impuestos	10348,11	11900,33	13685,38
-	15% Participación trabajadores	1552,21	1785,04	2052,80
=	Utilidad	8795,89	10115,27	11632,56

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

4.3 PROYECCIÓN CON IMPLEMENTACIÓN

Una vez analizada cuál sería las proyecciones de la empresa sin implementación es necesario medir cuáles serán los resultados en el caso de implementar las estrategias y con ello lograr mayores ventas y beneficios de la empresa.

De esta manera se ha considerado de las proyecciones sin implementación, incrementar las ventas en un 3% con su incremento normal en costos que corresponde. Adicionalmente es necesario considerar de acuerdo al análisis y las estrategias implementadas, que este incremento también generará costos adicionales, los cuales de acuerdo al análisis corresponden a un valor de \$1125 mensuales lo cual representa GASTOS ADICIONALES por \$13500 anuales, presentándose los siguientes resultados:

Cuadro N° 31

		2012	2013	2014
+	Ventas	1.144.078,0	1.315.689,7	1.513.043,1
-	Costos de ventas	1.005.296,8	1.154.066,3	1.325.151,2
	Utilidad bruta	138.781,2	161.623,4	187.891,9
+	Otros ingresos	37,4	43,0	49,5
-	Gastos generales	114.066,1	131.176,1	150.852,5
-	GASTOS ADICIONALES	13.500,0	13.500,0	13.500,0
=	Utilidad antes de impuestos	11.252,5	16.990,3	23.588,9
-	15% Participación trabajadores	1687,87	2548,54	3538,33
=	Utilidad	9.564,58	14.441,77	20.050,54

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Denice Andrade

4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO SIN IMPLEMENTACIÓN EN RELACIÓN A CON IMPLEMENTACIÓN

De esta manera es posible comparar los resultados de la utilidad de los resultados con y sin implementación, para lo cual también es necesario cuantificar las inversiones requeridas para la presente planificación los cuales se detallan a continuación

Cuadro N° 32**Inversiones para la implementación de las estrategias**

Detalle	Valor
Diseño de slogan	650
Creación de rótulo gigante	1500
Mejoramiento en los actuales rótulos	950
Uniformes despachadores	250
Inversión micro mercado	3250
Mantenimiento lubricadora	4500
Evaluaciones periódicas a clientes.	400
Acciones favorables a la comunidad	750
Capacitación	1250
TOTAL	13500

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

Este resultado implica el requerimiento de inversiones de \$13500 más los gastos operativos previamente analizados, con ello es posible determinar el análisis comparativo que se presenta a continuación:

Cuadro N° 33

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Sin implementación		8795,89	10115,27	11632,56
Con implementación		14308,32	19897,07	26324,13
Diferencia	-13500	5.512,43	9.781,80	14.691,57

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Dénice Andrade

4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACIÓN

Finalmente con estos datos determinados es posible evaluar financieramente la implementación para lo cual se ha seleccionado los dos principales indicadores de viabilidad y rentabilidad financiera como son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

4.5.1 Valor Actual Neto

El método de selección de proyectos más consistente con la meta de la maximización de la inversión por parte de los accionistas y/ o propietario, es el enfoque del valor actual neto (VAN).

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto es el cambio estimado en el valor de la empresa que se presentaría si se aceptara el proyecto.

Si un proyecto tiene un $VAN = 0$, esto significa que el valor general del proyecto es neutral es decir da igual hacer o no hacer el proyecto. Debido a que el proyecto generará una tasa de utilidad igual al que generaría el valor de la inversión invirtiéndola en el sistema financiero.

Un VAN POSITIVO, significará que se incrementará el valor de la inversión de manera superior a lo que podría obtenerse a través del sistema financiero, es decir superior a la tasa activa referencial del Banco Central. Lo que traería

réditos significativos a los inversionistas y/o propietario de determinado negocio y valdría la pena implantar el proyecto.

Si tiene un VAN NEGATIVO, significa en la práctica que el proyecto traería pérdidas para los inversionistas y/o propietario y por lo que se deberá desestimar el mismo.

El VAN (Valor Actual Neto) se calcula a través de la suma de los flujos de caja de cada año descontados a valor actual. Para el cálculo del VAN se ha considerado una tasa de oportunidad del 10%, valor que es el que la empresa considera como tasa mínima aceptable para realizar la inversión.

Al realizar el cálculo del VAN se ha obtenido los siguientes resultados:

VAN	7933.83
-----	---------

Como se observa, el VAN es positivo, lo cual indica que la tasa obtenida de rendimiento en este proyecto es mayor al 10% esperado como mínimo para la empresa y por lo tanto que la implementación es factible y rentable.

El cálculo detallado del VAN y la TIR se presentan en el ANEXO 7.

4.5.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de retorno estimada para un proyecto propuesto, dado sus flujos incrementales de efectivo. Al igual del

método VAN, el TIR considera todos los flujos de efectivo para un proyecto y se ajusta al valor del dinero. Sin embargo los resultados del TIR, se expresan en porcentajes y no como una cantidad de dinero (dólares).

La TIR (Tasa Interna de Retorno), se calcula a través de prueba y error, mediante pruebas que se realiza determinando el valor del VAN con diferentes tasa de oportunidad, hasta que el mismo de un valor de cero.

A continuación se determina el resultado de la TIR del proyecto:

TIR	30%
-----	-----

Al analizar la TIR se encuentra que este valor corresponde a un 30%, un valor atractivo para los accionistas de la estación de servicio, 20 puntos sobre su valor de aceptación, por lo cual la planificación se debe implementar permitiendo mejorar el rendimiento de la empresa y sus beneficios.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Es posible encontrar que las estaciones de servicio de combustibles, son empresas que no utilizan planes muy elaborados de marketing, pues como se ha podido observar no aplican técnicas adecuadas ni estudios profundos que permitan apoyar a la gestión de las mismas, esto se ha justificado por el hecho económico que los combustibles son un bien de necesidad, además de mantener precios regulados fijos, es por ello que no existe gran sensibilidad en el mercado debido a un mejor servicio u otras promociones que realizan las estaciones, sin embargo siempre existen maneras que permiten a las empresas mejorar, crecer e incrementar su rentabilidad, por ello se ha realizado el presente trabajo permitiendo demostrar que siempre quedan estrategias importantes que permitirían aumentar la utilidad de las empresas.

Se ha analizado que la poca atención ante las técnicas de marketing aún en una empresa con tan poca sensibilidad como esta, puede llevar a un decremento de las ventas como hemos visto y en muchas ocasiones a enfrentar amenazas que pueden hacer peligrar inclusive la supervivencia de la empresa.

Para el presente caso analizado, no se presentan amenazas de gran magnitud, pero si se presenta una búsqueda de mejoramiento, lo cual se ha planteado como objetivo y

de ello se han propuesto varias estrategias que permitirán cumplirlo basados en la misión y visión de la empresa y con el fin final de crecer y mejorar la rentabilidad, servicio, calidad y de ello la estabilidad y buen desempeño de la empresa.

A su vez cabe mencionar que uno de los aspectos más importantes y rescatables de la empresa ha sido su calidad actual de producto, el cual lo ofrecen al emitir la cantidad exacta, por otra parte la apertura para proponer los cambios mencionados será determinante en el éxito de esta búsqueda de crecimiento para la empresa, la cual tiene definitivamente el potencial necesario y con las estrategias expuestas, podrá alcanzar mayores niveles de rentabilidad y un servicio de calidad para la comunidad.

5.2 RECOMENDACIONES

A futuro se plantea realizar un análisis más profundo en relación a los posibles efectos que puedan ocasionar distinto tipo de eventos externos y afecten la rentabilidad de la empresa, por ahora no se compensan análisis de esta magnitud, pero sí podrá ser útil en el caso de que la empresa cristalice sus objetivos de crecimiento a nivel de país, pues es ese caso las barreras competitivas impuestas y las estrategias ante amenazas externas pueden compensar una investigación de esta naturaleza y lograr mayores objetivos aún a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. CORTÉS, A. (1997). *Social Participation within the Bilateral Agreement for Sustainable Development in Costa Rica*. Costa Rica: Edit la Haya.
2. KAPLAN, R. & NORTON, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall.
3. KAPLAN, R. & NORTON, D. (2000). *Balance Scorecard*. México: Prentice Hall.
4. KOTLER, P. (1999). *Planificación Estratégica*. México: McGraw Hill.
5. MINTZBERG, H. (2002). *El proceso Estratégico, conceptos contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
6. BARRENO, L. (2000). *Manual de formulación y evaluación de proyectos*.
7. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). *Boletín*.
8. HILL, C. (1996). *Administración Estratégica*. Bogotá: McGraw Hill. 3ra. Edición.
9. PETROCOMERCIAL. (2009). *Informe: Retiros de Petrocomercial de los Centros de Distribución Imbabura*. Imbabura.

ANEXOS

Operaciones Diarias.



REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES

Decreto Ejecutivo No. 2024. RO/ Sup 445 de 1 de Noviembre del 2001.

Gustavo Noboa Bejarano
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA
Considerando:

Que con Acuerdo Ministerial No. 347, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 998 de 29 de julio de 1996 se expidió el Reglamento para ejecutar las actividades de almacenamiento, transporte, comercialización y venta al público de los derivados del petróleo, producidos en el país o importados, mismo que fue reformado con los acuerdos ministeriales Nros. 147 y 154 publicados en los Registros Oficiales Nros. 317 y 335 de 2 y 29 de mayo del 2001;

Que el artículo 68 de la Ley de Hidrocarburos señala que el almacenamiento, distribución y venta al público en el país, o una de estas actividades, de los derivados de los hidrocarburos será realizada por PETROECUADOR o por personas naturales o por empresas nacionales o extranjeras, de reconocida competencia en esta materia y legalmente establecidas en el país;

Que el artículo 3 de la Ley de Hidrocarburos reformado por el artículo 46 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 34, Suplemento de 13 de marzo del 2000, y reformado a su vez por el artículo 7 de la Ley No. 2000-10, publicada en el Registro Oficial No. 48, Suplemento de 31 de marzo del 2000, establece que el transporte de hidrocarburos por oleoductos, poliductos y gasoductos, su refinación, industrialización, almacenamiento y comercialización, serán realizados por PETROECUADOR o por empresas nacionales o extranjeras de reconocida competencia en esas actividades, legalmente establecidas en el país, asumiendo la responsabilidad y riesgos exclusivos de su inversión y sin comprometer recursos públicos;

Que la indicada disposición legal prevé que cuando las actividades señaladas en el párrafo precedente sean realizadas en el futuro por empresas privadas que tengan o no contratos suscritos de exploración y explotación de hidrocarburos, éstas asumirán la responsabilidad y riesgos exclusivos de la inversión sin comprometer recursos públicos, y podrán hacerlo, siempre que obtengan autorización directa expedida por el

Presidente de la República, mediante decreto ejecutivo, previo el informe del Ministro del ramo, autorizándolas a ejecutar cualquiera de esas actividades;

Que es necesario reglamentar las disposiciones legales antes citadas; y,
En ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República.

Decreta:

REGLAMENTO PARA AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS.

**CAPITULO II
DE LA AUTORIZACIÓN PARA COMERCIALIZAR**

Art. 8.- Requisitos: Las personas interesadas en comercializar combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, presentarán una solicitud en tal sentido al Ministro de Energía y Minas, consignando los datos de identificación del solicitante y dirección para recibir notificaciones, acompañando copias legalizadas de la siguiente información:

a. Documentos de identificación de la persona solicitante o testimonio de la existencia legal de la persona jurídica solicitante. Para el caso de personas jurídicas extranjeras se presentará también, el compromiso de establecerse en el país, en el evento de ser autorizada a ejercer las actividades de comercialización. Si la solicitud es presentada por una unión de personas jurídicas, a más de lo ya señalado, aún cuando la unión constituya una nueva persona jurídica distinta, cada una de ellas deberá cumplir con este requisito, con especificación de su participación accionarial;

b. Nombramiento del representante legal de la persona jurídica solicitante y para el caso de solicitantes nacionales el nombramiento deberá estar inscrito en el Registro Mercantil;

c. Balances o estados financieros auditados del último año de la solicitante presentados al organismo oficial a cuyo control está sujeta. Si la solicitud es presentada por una unión de personas jurídicas, cada una de ellas deberá cumplir con este requisito;

d. Resolución de aprobación de la Subsecretaría de Protección Ambiental del Ministerio de Energía y Minas, del Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto de Comercialización de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos;

e. Determinación de los sistemas a emplearse para el control de calidad y volumen de los productos, y de los procedimientos de inspección a realizarse;

f. Información técnica, de acuerdo con lo siguiente:

1. Memoria técnica descriptiva del proyecto.

2. Marca comercial a utilizarse y el logotipo correspondiente.

3. Descripción de la infraestructura de su propiedad de que dispone, con la indicación de la ubicación y capacidad disponible, sistemas de seguridad y sistemas de protección ambiental, con detalle de las instalaciones, equipos y servicios complementarios. En caso de que la solicitante no disponga de infraestructura propia, podrá presentar infraestructura de terceras personas;

g. La red de distribución de que dispone la solicitante ya sea de su propiedad o vinculada contractualmente, de acuerdo con los requerimientos mínimos que se establecen para cada uno de los siguientes segmentos:

- Automotriz: Cinco estaciones de servicio.

- Pesquero Artesanal: Diez depósitos en funcionamiento y un depósito con una capacidad de almacenamiento mínima de cincuenta mil galones.

- Industrial: Capacidad mínima de almacenamiento en tierra de cien mil galones para cada producto y veinte mil galones para transporte.

- Naviero Nacional: Capacidad mínima de almacenamiento en tierra de cien mil galones para cada producto y veinte mil galones de almacenamiento flotante.

- Naviero Internacional: Capacidad mínima de almacenamiento flotante de cien mil galones para cada producto. Si requiere de almacenamiento en tierra la capacidad mínima será de veinte mil galones por cada producto;

h. La certificación de una empresa inspectora (certificadora) independiente de que el proyecto propuesto se apega a las normas internacionales de calidad API o DIN y a las normas de seguridad industrial vigentes en el Ecuador a la fecha de la solicitud;

i. Señalamiento del plazo de operación del proyecto; y,

j. Declaración de someterse a la jurisdicción de los juzgados y tribunales ecuatorianos de cualquier orden para todas las incidencias que, de modo directo o indirecto, pudieran surgir de actos realizados al amparo de la autorización concedida, con renuncia, en su caso, al fuero jurisdiccional extranjero que pudiera corresponder al solicitante o a la reclamación por vía diplomática.

En los casos en que la solicitante presente infraestructura o red de distribución vinculada contractualmente, deberá presentar copias certificadas de los contratos que demuestren efectivamente la disponibilidad de dicha infraestructura o red de distribución, según el caso.

Las personas solicitantes obtendrán, bajo su responsabilidad, las demás autorizaciones, permisos o licencias que requieran para operar.

Art. 9.- Análisis y evaluación: El Ministerio de Energía y Minas calificará u observará la solicitud presentada dentro del plazo de quince días desde la fecha de presentación de la solicitud. El análisis y evaluación de la solicitud será efectuado por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, que informará sobre el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 8 de este reglamento.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos analizará la documentación presentada y entregará su informe al Ministro de Energía y Minas, dentro del plazo de cinco días, a contarse desde la fecha de recepción de la solicitud.

En el caso que la Dirección Nacional de Hidrocarburos formule observaciones sobre los documentos presentados, pondrá estas observaciones en conocimiento de la solicitante para que haga las aclaraciones o presente la documentación adicional que considere del caso, dentro del plazo de cinco días, en caso de no absolverse las observaciones dentro del plazo señalado se declarará en abandono la solicitud. Con las aclaraciones o información adicional, la Dirección Nacional de Hidrocarburos, emitirá su informe en un plazo no mayor de cinco días a contarse desde la fecha de la recepción de esa información adicional.

El informe se referirá al cumplimiento de los requisitos fijados en este reglamento.

Art. 10.- Calificación: El Ministro de Energía y Minas sobre la base del informe de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, mediante resolución calificará la solicitud presentada, hecho que será puesto en conocimiento de la persona solicitante.

Art. 11.- Requisitos para la Autorización: Dentro del plazo de treinta días contados desde la fecha de la calificación de la solicitud, la comercializadora deberá presentar copias certificadas de:

a. El contrato de suministro de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos con PETROCOMERCIAL; y,

b. La póliza de seguro de responsabilidad civil extracontractual, que cubra los daños a terceros, a sus bienes y daños al medio ambiente que pudieren ocurrir en las instalaciones que operen y por la manipulación de combustibles u otros productos derivados de los hidrocarburos, expedida por una compañía de seguros establecida legalmente en el país, sin perjuicio de los seguros adicionales que la comercializadora pudiera tener el Ministro de Energía y Minas establecerá cada año los montos mínimos de las coberturas para cada caso en función del nivel de riesgo y del volumen de combustibles.

Art. 12.- Autorización: Cumplidos los requisitos establecidos en el artículo anterior, el Ministro de Energía y Minas, mediante acuerdo ministerial, autorizará a la persona solicitante, el ejercicio de las actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos.

La falta de cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 11 de este reglamento determinará que la resolución de calificación quede sin efecto.

La autorización se expedirá por el tiempo establecido en la solicitud, sin ninguna exclusividad, podrá ser renovada a pedido expreso y su vigencia estará sujeta a los resultados del control anual a cargo de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

El acuerdo de autorización contendrá básicamente: los datos del titular, denominación o razón social de la comercializadora, la determinación de las

actividades para las que ha sido autorizada a operar, el número de control respectivo y la fecha de expedición.

Extendida la autorización se registrarán sus datos en el Registro de Hidrocarburos.

La autorización no podrá ser objeto de cesión ni de transferencia por parte de la comercializadora.

Art. 13.- Renovación: Para la renovación de una autorización se observará el procedimiento siguiente:

- a. El titular de una autorización deberá presentar su solicitud con noventa días de anticipación a su fecha de vencimiento; y,
- b. La solicitud de renovación podrá ser negada si el titular actual no ha cumplido con las obligaciones establecidas en la autorización en relación a sus actividades o que no ha mantenido las condiciones legales, económicas o técnicas que dieron origen a su otorgamiento.

Art. 14.- Reforma de la Autorización: La resolución de autorización podrá ser reformada por el Ministro de Energía y Minas por las siguientes causas:

- a. Por ampliación de las actividades autorizadas a pedido expreso de una comercializadora, previo el cumplimiento de los requisitos específicos para la nueva actividad; o,
- b. Por las demás razones establecidas en este reglamento.

Art. 15.- Extinción de la Autorización: La resolución de autorización del Ministro de Energía y Minas se extinguirá por una de las siguientes causas:

- a. Conforme a lo establecido en el artículo 13 de la Ley para la Promoción de la Inversión y de la Participación Ciudadana;
- b. El transcurso del tiempo para el que se otorgó, sin concesión de prórroga;
- c. La renuncia de su titular, aceptada por el Ministro de Energía y Minas, con preaviso a éste con noventa días de antelación;
- d. Por cesión o transferencia de la autorización; o,
- e. Por las demás causas establecidas este reglamento.

Cálculos manuales del VAN y la TIR

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Tasa de oportunidad = 10%

$$FSA = \frac{1}{(1+tasa\ de\ oportunidad)^{Año}}$$

DETALLE	PREOPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujos de Caja Netos Generados	-13500	5.512,43	9.781,80	14.691,57
FSA	1	0.91	0,83	0,75
Flujos de Caja Netos Generados Actualizados	-13500	5011.3	8084.13	11037.99
VAN	24133.42			

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**Tasa Inferior /Tasa menor****Tasa = 8%**

DETALLE	PREOPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujos de Caja Netos Generados	-13500	5.512,43	9.781,80	14.691,57
FSA	1	0,92	0,86	0,79
Flujos de Caja Netos Generados Actualizados	-13500	5104.10	8386.31	11662.64
VAN INFERIOR / VAN DE LA TASA MENOR	11653.05			

Tasa superior /Tasa Mayor**Tasa= 44%**

DETALLE	PREOPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujos de Caja Netos Generados	-13500	5.512,43	9.781,80	14.691,57
FSA	1	0,69	0,48	0,33
Flujos de Caja Netos Generados Actualizados	-13500	3828,08	4717,30	4920,18
VAN SUPERIOR / VAN DE LA TASA MAYOR	-34.44			